



DANIEL HELD
Directeur, PI Management, Lutry*

LEADERSHIP

Il est si facile de faire échouer un collaborateur

L'art du management consiste à créer les conditions du succès pour chacun. Mais rares sont ceux qui excellent dans cet art.

Le but pour toute organisation, pour les équipes et pour les individus, s'appelle succès. Le succès correspond en général à l'atteinte des objectifs, à la réalisation de projets ou à l'obtention d'une adhésion pour des propositions. Dans un contexte favorable, avec une vision, des objectifs et un cadre clairs, la plupart y parviennent sans trop d'efforts et en tirent généralement bien des avantages. Dans des conditions d'incertitude, de dysfonctionnement managérial ou organisationnel, de changement lié aux conditions de l'environnement, l'exercice se complique. Certains apprécient ce genre de situations plus que la routine et s'en sortent à leur avantage, mais ils sont rares. Pour la plupart, les difficultés ne font que commencer. Dans les contextes tendus, le potentiel des individus est mis sous pression, particulièrement lorsque les exigences font appel à des compétences dont le collaborateur ne dispose que partiellement. Il va alors tenter de faire face à sa façon, ce qui se résume le plus souvent à faire plus que ce qu'il fait d'habitude. S'il a tendance à avoir besoin de tout maîtriser, il maîtrisera encore plus; s'il a tendance à partir dans la théorie et les concepts, il le fera davantage; s'il aime s'appuyer sur les autres, il impliquera encore plus les autres; s'il tend à se montrer fort et à prendre sur lui, il assumera encore davantage. En augmentant la pression, en maintenant les dysfonctionnements, on sera certain d'une chose: on pourra constater l'impact des points faibles et observer la manifestation des schémas comportementaux des individus. On pourra donc aisément faire la preuve de leur incompétence. Faire échouer quelqu'un n'est vraiment pas un exploit. Il n'y a aucun besoin de formation, de diplômes ou de

compétences managériales particulières pour cela. Il suffit d'exposer ses points faibles et appuyer dessus. Cela marche presque à tous les coups. Beaucoup de collaborateurs en font donc les frais. Or, l'échec prouve certes que le collaborateur n'a pas su répondre aux attentes posées, pas encore qu'il est incompétent. En revanche, il devrait systématiquement inciter à challenger les pratiques managériales, pour vérifier si tout a bien été mis en œuvre pour faire réussir le collaborateur. Des lacunes managériales risquent d'apparaître au grand jour. Quelques pratiques bien ancrées sont très révélatrices à ce sujet:

- Réalisation d'un audit dans une organisation où le management se révèle défaillant et où le cadre est mal défini: un tel audit risque effectivement de constater une succession d'erreurs commises par les équipes et l'encadrement, alors que souvent ils font des efforts énormes pour compenser les dysfonctionnements et problèmes environnants. Rien de tel pour générer des ruptures professionnelles et des sentiments d'injustice profonds.
- Mise en place d'un plan d'action strict pour corriger les déficits de performance, en demandant de faire parfaitement ce que le collaborateur n'aime et ne sait pas bien faire, sans s'interroger s'il existe une meilleure manière de valoriser ses talents. On créera un climat négatif en mettant de la pression là où cela fait déjà mal.
- Mise à l'épreuve d'un collaborateur, alors qu'on a déjà la conviction faite qu'il ne répond pas aux attentes, dans un climat où l'on cherchera particulièrement les imperfections et l'erreur: ceci permettra certainement de confirmer qu'on avait raison de penser ce qu'on pense, mais pas forcément que le

collaborateur n'a pas de potentiel. En attendant, on aura «cassé de l'humain».

Ces trois exemples appartiennent à des pratiques courantes et souvent institutionnalisées. Dans certains secteurs (ex. service public), elles sont gravées dans le marbre, soi-disant pour protéger les collaborateurs. Elles invitent bien plus aux non-dits et conduisent à faire durer les phases de séparation – avec des conséquences physiques et psychiques souvent graves – plutôt que de chercher à trouver une solution constructive pour chacune des parties. Si l'on veut éviter cela, deux conditions suffisent: connaître parfaitement les talents et les forces, mais aussi les points faibles des collaborateurs; et avoir réellement envie de les faire réussir, en construisant sur les forces, et en se donnant le droit d'un vrai travail managérial. Si, avec la meilleure volonté du monde, cela n'est pas possible en interne, il s'agit d'aider au plus vite le collaborateur à redéfinir un projet professionnel qui lui convient. Chacun dans la durée sera gagnant. De nombreuses résistances peuvent bien sûr se faire jour, suite à des peurs parfois légitimes. Car là aussi, seule l'intention noble d'aider le collaborateur à trouver un cadre qui lui permet de réussir et de s'épanouir sera louable. Et c'est là que réside le vrai défi managérial: s'engager pleinement pour aider ses collaborateurs à réussir, dans son équipe ou ailleurs. ■

* Directeur du cabinet PI Management, Empowering for change (www.piman.ch). Enseignant dans plusieurs hautes écoles. Partenaire Savilleconsulting, Career4Life et Crossknowledge pour le développement du leadership, des talents et du bien-être au travail.