



Agir face à des collaborateurs sous-performants

L'enjeu

Face à un collaborateur peu performant, on a souvent tendance soit à demander plus d'efforts au reste de l'équipe pour compenser, soit à accroître la pression sur le collaborateur. Or, ces deux stratégies comportent de vrais risques. La première peut créer des tensions et démotiver l'équipe en suscitant un sentiment d'injustice. La seconde a généralement peu d'effets... hormis nuire à l'ambiance de travail. Pourtant, nombre de problèmes de sous-performance peuvent être résolus... à condition d'y consacrer le temps nécessaire et d'aller jusqu'au bout de l'exercice.

Trois temps pour agir

Trois phases successives permettent de se donner les meilleures chances d'aboutir à une solution :

1

ANALYSER

Beaucoup de problèmes de sous-performance viennent d'une différence de perception des objectifs entre manager et collaborateur.

Cherchez à comprendre d'où vient cette sous-performance

- Recueillez les **symptômes** de la sous-performance.
 - Passez en revue les résultats du collaborateur de façon aussi objective que possible
 - Recueillez les avis de pairs pour cerner si la sous-performance est liée à un souci de comportement
 - Vérifiez l'adéquation entre les compétences et le poste
- Confrontez votre perception** du problème à celle du collaborateur.
 - Faites-le parler sur la situation : Se sent-il bien dans son travail ? Ressent-il qu'il y a un problème ? À quoi cela tient-il selon lui ?
 - Faites le réagir sur vos griefs : prenez un cas concret, exposez en quoi sa performance n'a pas été satisfaisante.
- Demandez-lui de **se projeter**. Quelles mesures pourrait-il prendre pour améliorer sa performance ?

ASTUCE
Demandez à votre collaborateur d'écrire quels sont, d'après lui, ses trois objectifs prioritaires. Faites de même puis comparez... Le résultat est souvent surprenant...

2

AGIR

Changer un comportement prend en moyenne six mois...
Établissez un plan d'action sur la durée.

Réenclenchez une dynamique positive

- Clarifiez les **objectifs** du poste et vos attentes vis-à-vis du collaborateur.
Ex : Exposez les tâches prioritaires dans l'organisation d'une semaine et les comportements à privilégier pour les mener efficacement.
- Aménagez les **moyens** mis à la disposition du collaborateur si besoin est.
Ex : Aidez-le à se créer des outils de suivi.
- Discutez avec le département RH pour voir comment le faire monter en **compétence**.
Ex : Prévoyez une formation, attribuez-lui un mentor qui l'aidera à prendre du recul...
- Adaptez si besoin votre **style de management**.
Ex : Adoptez un style plus directif pour quelqu'un d'un peu perdu ; animez plus sur les résultats que sur les moyens pour un senior qui souffre d'être "maternel".

ASTUCE
Affichez un calendrier, et établissez ensemble une feuille de route avec des objectifs de mi-parcours. Ces objectifs doivent être acceptables pour le manager et réalistes pour le collaborateur.

3

RÉCOMPENSER ou SANCTIONNER

Si vos efforts sont couronnés de succès, n'oubliez pas de récompenser le collaborateur.
Dans le cas contraire, ne laissez pas la situation s'enliser. Tranchez.

Quel que soit le résultat de ce travail, vous devez trouver une solution satisfaisante pour vous et pour l'équipe

Cas 1 : Le collaborateur a **bien évolué**. Sa performance s'est nettement améliorée.

- Dites-le lui et discutez sur les opportunités d'amélioration à poursuivre.

Cas 2 : Le collaborateur a **évolué mais reste peu performant**.

- Recentrez son travail sur les tâches sur lesquelles il est le plus performant. Encadrez son travail par ceux de ses pairs qui sont les plus performants. En parallèle, envisagez les pistes de mobilité interne.

Cas 3 : Les progrès sont **clairement insuffisants**.

- Sanctionnez clairement la sous-performance : c'est important aux yeux du reste de l'équipe.
- Prenez les mesures en votre pouvoir pour éviter de faire supporter cette sous-performance au reste de l'équipe. Cela peut consister à se séparer du collaborateur, par une mobilité interne ou en lui demandant de quitter l'entreprise. Sinon, ajustez les objectifs, l'organisation ou les moyens pour ne pas exiger des autres qu'ils compensent durablement les insuffisances du collaborateur en place.

ASTUCE
Refaites un point avec la même rigueur que lors de la première analyse. À partir d'une situation observable, reprenez les objectifs fixés et évaluez avec votre collaborateur les résultats obtenus.