## Oser **se montrer plus exigeant** sur la performance de ses collaborateurs

## L'enjeu

Beaucoup de managers sont mal à l'aise pour demander à leurs collaborateurs d'améliorer leur performance. Cela peut tenir à de multiples raisons : crainte de remettre en cause un statu quo somme toute satisfaisant, souhait de préserver une ambiance harmonieuse, peur du conflit, désir d'être apprécié, conviction que cela ne servira à rien, etc. Pourtant, si savoir faire preuve de soutien et de compréhension est une qualité de management, en abuser peut constituer une limite à la performance. La démarche suivante vous aidera à vous montrer plus exigeant lorsque vous l'estimerez nécessaire.

## La démarche

Les cinq étapes qui suivent permettent de renforcer progressivement votre niveau d'exigence :



- Il est rarement judicieux de vouloir résoudre tous les problèmes en une fois : vous risqueriez de créer un stress contre-productif chez vos collaborateurs et de les décourager.
- Choisissez un objectif prioritaire, dont vous pouvez montrer qu'il est à la fois important et urgent. Il vous sera alors plus facile de créer l'impulsion nécessaire au changement.
- Rassemblez les différentes informations qui vous permettront de montrer le bien-fondé des améliorations demandées.
- Veillez à présenter les bénéfices d'une amélioration de la performance tant
  pour l'entreprise que pour les collaborateurs qui devront produire l'effort.
  Exemple: Un directeur d'agence qui souhaite accroître l'équipement de ses clients
  pourra souligner l'impact du multi équipement sur la fidélisation des clients, et
  donc sur la rentabilité de la banque, mais aussi rappeler qu'il est plus simple de
  vendre à des clients existants qu'à des prospects.
- Distinguer deux niveaux d'objectif vous permettra de fixer clairement les ambitions tout en fixant un premier niveau d'exigence réaliste à atteindre impérativement.
- Dans l'idéal, préférez les objectifs mesurables. Lorsque cela n'est pas possible, essayez de définir des "livrables".

Ex : "Diffuser un tableau d'avancement des projets mis à jour chaque semaine" plutôt que "Améliorer la circulation d'information dans l'équipe".

- Communiquez les objectifs **oralement**, mais aussi par **écrit**, en spécifiant l'objectif cible, l'exigence minimum, les responsabilités, le délai et les contraintes.
- Soyez précis et préférez les objectifs concrets.
- Si des objectifs peuvent paraître antagonistes, abordez le sujet en expliquant pourquoi il est important de poursuivre en parallèle les deux objectifs. Ex : "Vous devez augmenter votre productivité tout en réduisant les erreurs".
- Affirmez clairement que ce sont vos collaborateurs et non vous-même qui portez la **responsabilité** des améliorations demandées.
- Définissez un plan de progrès en précisant les étapes, et fixez des points d'avancement.
- Proposez votre soutien à la demande, sous la forme d'un "conseil d'expert" ou d'une aide occasionnelle.



Lorsque vos collaborateurs donneront des signes d'amélioration sur le domaine choisi, vous pourrez alors aborder d'autres enjeux, tout en veillant à ce que les efforts déjà engagés ne se relâchent pas.