

Gérer les écarts de vos employés *

JOURNAL LES AFFAIRES, MONTRÉAL, JANVIER 2009

Par **Marie-Josée Douville, CRHA**

La gestion des écarts de rendement ou de comportement demeure une préoccupation d'actualité. L'investissement en temps et en énergie est tel que la première option envisagée est souvent l'abandon de la démarche de redressement. Rien n'est gagné d'avance : le secret réside dans la planification et l'assiduité que vous consacrerez à la gestion de ces situations.

En tant que gestionnaire, vous savez pertinemment que vous devez agir, mais vous ne savez pas toujours comment vous y prendre. Cessez de vous attarder uniquement à la complexité que vous entrevoyez, et osez agir. Agir nécessite d'être planifié, méthodique, organisé et stratégique, tout en gardant constamment en tête la finalité recherchée.

Je vous propose quatre éléments qui feront de votre démarche de redressement un succès.

1. UN RÉSEAU CONSEIL

Chose première, ne demeurez pas seul. Sachez vous entourer de personnes dont l'expertise pourra être mise à profit dans la gestion de situations particulières. Ne serait-ce que pour valider ou planifier la stratégie d'intervention, leur rôle est essentiel.

Toute intervention que vous menez doit être planifiée afin d'éviter des pièges éventuels. Pour ce faire, il s'agit de bien décrire la situation problématique que l'on veut exposer à l'employé, par une pensée clairement définie, en utilisant les mots justes. On doit alors poser de bonnes questions, à savoir :

- Que voulons-nous voir modifier?
- Que voulons-nous être en mesure d'observer?
- Quel est le contexte dans lequel cette stratégie doit évoluer?

Les réponses obtenues contribueront à l'élaboration de votre plan de redressement, qui permettra à l'employé d'identifier l'écart entre ce qui est attendu de lui et ce que l'on observe. Du coup, ce dernier constatera dans quoi il s'investit et quelles seront les conséquences s'il ne s'implique pas activement dans la démarche. Ainsi la situation doit-elle être clairement exposée afin de lui faire comprendre qu'il n'est pas confronté au choix d'agir ou non, mais bien à un constat de responsabilité d'agir pour corriger la situation. Assurez-vous toutefois de démontrer qu'il pourra compter sur votre soutien sincère. Si l'employé décide de son plein gré de faire autrement, il lui appartiendra d'en assumer les conséquences.

* *Tous droits réservés. Il est strictement interdit de reproduire ou d'utiliser le contenu des présents documents, en tout ou en partie, à des fins publiques ou commerciales sans l'autorisation de l'auteur et/ou l'ordre des CRHA.*

2. UN PROCESSUS DE COMMUNICATION

Il peut arriver que vous vous sentiez maladroit à mener ce type d'intervention, surtout quand vient le temps de procéder à la rencontre de redressement avec l'employé. La principale difficulté réside souvent dans la façon dont on doit dire les choses. N'oubliez pas que l'objectif est que l'employé comprenne ce qui lui est reproché afin de donner un sens au changement attendu. **Donner un sens** veut dire **être en mesure d'expliquer l'écart** entre ce qui est observé et ce qui est attendu. C'est là que votre conseiller en gestion des ressources humaines pourra vous accompagner dans le choix des mots pour définir la situation problématique.

Vous devez saisir que **communiquer est avant tout un acte conscient et volontaire** et que **communiquer comporte tout le temps des risques**. En ce sens, il importe que le message exprimé soit simple, clair, précis et pertinent pour l'employé. Vous devrez maintenir cette souplesse et cette ouverture tout au long de vos interventions.

3. UNE CARTE DE FORCE : CONFIANCE DANS LES AUTRES

Une telle démarche de redressement ne pourra se réaliser si la confiance n'y est pas. C'est votre rôle de favoriser le lien de confiance avec l'employé. Vous devez croire en sa capacité de changer ou de modifier sa façon de faire. Vous devez le guider et cesser de lui dire quoi faire ou de critiquer ce qu'il fait.

Mais reste-t-il qu'avant de faire confiance à l'autre, vous devez d'abord vous faire confiance. La confiance est la fondation sur laquelle s'appuie la stratégie et joue un rôle de premier plan dans la démarche.

4. UNE ATTITUDE GAGNANTE : ÊTRE RESPONSABLE

Vous reconnaîtrez que le but ultime d'un plan de redressement est de permettre à l'employé de se responsabiliser, de prendre action quant à ce qui lui est demandé.

Être responsable, c'est reconnaître qu'on a le pouvoir et la capacité :

- de prendre des décisions;
- d'agir;
- d'en assumer les conséquences;
- de demander de l'aide quand on en a besoin.

Cela vaut autant pour vous que pour l'employé. L'approche responsabilisante sur laquelle se base cette démarche veut que chacune des parties puisse voir l'importance de son rôle dans le succès du processus, en ce sens que les choix que feront individuellement les personnes devront être animés par la volonté d'atteindre un objectif commun.

Une fois l'intervention amorcée et menée conjointement avec l'employé, le suivi sera garant de son succès. L'employé qui s'engage dans la démarche devra être en mesure de maintenir les nouveaux acquis. Il vous appartient de faire des suivis périodiques afin d'apporter l'aide nécessaire si de nouvelles difficultés devaient être éprouvées. Ces suivis valoriseront les efforts consacrés par l'employé et vous nourrirez sa motivation à poursuivre dans le même

sens. Faites attention de ne pas cesser trop rapidement les rencontres de suivis dès que vous observez une amélioration significative.

Se responsabiliser dans l'action est un processus qui anime notre fierté d'être. Voilà la valeur ajoutée d'une telle démarche qui se conclut dans l'encouragement des personnes à grandir au travers les difficultés qui auront été vécues. Je conclus en vous souhaitant de belles démarches de recherche et de solution.

Par **Marie-Josée Douville, CRHA**, Consultante principale - formatrice chez Drolet Douville et associés inc.