



COMMENT ABORDER UN ÉCART DE PERFORMANCE?

Vous observez *à nouveau* qu'Aline ne respecte pas les standards de qualité pour offrir un service uniforme aux clients, *malgré votre rencontre de la veille à ce sujet?* Marc ne partage *encore pas* les informations à ses collègues qui en ont besoin pour avancer, *malgré les rappels?* Le rythme de travail de Julien n'est *toujours pas* constant, *malgré le soutien offert à cet égard?*

Que le rendement soit insatisfaisant ou le comportement inapproprié, une discussion et un plan s'imposent pour aborder de front l'écart de performance, pour aller au-delà du feedback. Peut-être hésitez-vous à tenir cette discussion par crainte de provoquer une crise ou de perdre un joueur dans l'équipe? Peut-être êtes-vous trop découragé de la situation pour aborder *à nouveau* le sujet et envisager d'autres solutions?

C'est pourtant une question d'équité pour les autres, de respect pour le principal intéressé et d'intérêt pour vos clients et votre organisation que d'avoir une discussion franche sur vos observations. Ce guide vous permettra d'avoir une discussion respectueuse, empathique et honnête, tout en restant centré sur la recherche de solutions.

QUAND ?

- Vous constatez un écart de performance de la part d'un membre de votre équipe et un feedback n'a pas suffi. La situation est assez corsée pour faire comprendre à la personne que des conséquences sont à prévoir si la situation ne se corrige pas.
- Vous avez besoin de rencontrer un membre de votre équipe pour clarifier certains comportements qui ne répondent pas aux attentes ou qui ne contribuent pas aux objectifs.

COMMENT ?

- Se préparer adéquatement à cette rencontre : vos observations doivent reposer sur des faits et votre intention doit être précise.
- Suivre les principales étapes présentées dans le guide afin d'avoir une discussion claire et constructive, centrée sur les solutions.
- Surtout, ne pas oublier de faire les suivis sur lesquels vous vous êtes engagés.

Auteurs – L'équipe
Boostalab

Image – Climate par Made x
Made de Noun Project

Boostalab

COMMENT ABORDER UN ÉCART DE PERFORMANCE?

1 AVANT LA RENCONTRE

LES ÉCARTS

Décrivez clairement en quoi les comportements (gestes clés, attitudes) ne répondent pas aux attentes, ainsi que les impacts de cet écart. Vous pouvez utiliser les deux premières colonnes du gabarit de la dernière page de ce document.

L'INTROSPECTION

Assurez-vous que les attentes étaient claires à la base. Si vous hésitez à répondre par l'affirmative à l'une des questions dans l'encadré de droite, vous devez les clarifier avant de tenir la discussion et de formuler des reproches à l'employé. Beaucoup de situations se règlent d'elles-mêmes quand les attentes sont clarifiées, noir sur blanc.

LA PRÉPARATION DE LA RENCONTRE

L'écart de performance est sans équivoque et vous avez choisi de l'aborder. Clarifier votre intention vous permettra de rester centré, même si la discussion devient difficile.

Choisissez un endroit privé ainsi qu'un moment approprié. Prévoyez le cas où la discussion devait nécessiter plus de temps.

Préparez votre demande d'amélioration : soulevez les objections potentielles, prévoyez des pistes de solutions et anticipez les suivis si votre demande n'est pas reçue avec collaboration.

- *Julien n'a pas respecté les échéances qu'il s'était lui-même fixées, ce qui a généré un retard important sur le projet*
- *Louise a commencé sa journée de travail à 8h45 lundi, mardi et jeudi derniers, alors qu'on avait convenu que la journée de travail débutait à 8h.*

- *Est-ce suffisamment clair comme situation?*
- *Est-ce un problème récurrent, et non une situation isolée?*
- *Est-ce que ça repose bien sur des faits, plutôt que sur des perceptions?*
- *Est-ce que les attentes avaient été clairement énoncées au préalable?*
- *Est-ce que j'ai offert le soutien nécessaire pour que les attentes soient rencontrées?*

- *Je souhaite prévenir un effet d'entraînement...*
- *C'est ma responsabilité comme leader d'équipe de...*
- *J'aimerais t'encourager à t'améliorer...*
- *Je dois soutenir toute l'équipe dans l'atteinte de nos objectifs...*
- *Je tiens à maintenir un climat favorable...*
- *Je veux agir avec équité et respect envers nos collègues...*

2 LA RENCONTRE

L'OBJECTIF

Précisez tout de go l'objectif de la rencontre. Pas nécessaire de discuter informellement de tout et de rien, vaut mieux aller droit au but.

Je veux discuter avec toi d'observations que j'ai faites au niveau de ta performance au travail et qui ont eu un impact sur les services rendus à nos clients.

SA PERCEPTION DES ATTENTES

Demandez-lui de clarifier sa perception des attentes.

Qu'est-ce qui était attendu, selon toi, par rapport à l'échéance de ces deux derniers livrables? Sur quoi nous étions-nous entendus lors de notre dernière rencontre?

LES ÉCARTS OBSERVÉS ET LEURS IMPACTS

Faites part de vos observations et des répercussions occasionnées.

Le fait que tu aies remis les livrables en retard à deux reprises a des conséquences sur le projet tout entier. Le client est en colère et nous devons assumer des frais, tel que stipulé au contrat.

LA SOURCE

Avec empathie, identifiez la cause derrière l'écart observé. Est-ce un manque de communication? De formation? De volonté? Ainsi, vous pourrez discuter des solutions appropriées à mettre en place.

J'aimerais que tu m'expliques ce qui s'est passé. Qu'est-ce qui a fait que tu as remis ces livrables en retard, malgré les discussions que nous avons déjà eues à ce sujet?

COMMENT ABORDER UN ÉCART DE PERFORMANCE?

LES SOLUTIONS

Questionnez sur les solutions pouvant être apportées et sur le soutien qui serait approprié pour répondre aux attentes.

Comment comptes-tu t'y prendre pour remédier à cette situation? De quoi as-tu besoin pour modifier cette façon de faire et rencontrer les attentes?

VOS ATTENTES

Communiquez clairement vos attentes et besoins quant au changement attendu et précisez un échéancier.

Je dois pouvoir constater dès le prochain suivi d'équipe que tu as pris les moyens nécessaires pour corriger la situation. J'ai besoin de pouvoir compter sur toi comme joueur d'équipe et concrètement, ça veut dire...(nommer les comportements attendus).

LES CONSÉQUENCES

Décrivez clairement les conséquences si la personne ne présente pas de motivation à collaborer.

Si la situation se répète, je ne pourrai pas te confier à nouveau ce type de mandat et je devrai documenter ces écarts à ton dossier.

L'ENGAGEMENT ET LE SUIVI

Précisez les suivis qui seront faits. Si la personne ne se prononce pas, assurez-vous d'obtenir une réaction de sa part.

*Alors, on s'entend sur quoi ensemble? Et pour quand?
C'est vraiment très important qu'on s'entende là-dessus ensemble – je peux compter sur toi pour...?
On se reparle dans deux semaines pour faire le point.*

LA CONCLUSION

Demandez-lui d'écrire sa compréhension de l'entente et de vous retourner le tout suite à la rencontre. Remerciez la personne pour sa collaboration et réitérez votre soutien.

Pour s'assurer de notre compréhension commune, je te demande de formuler notre entente dans un courriel et de me le retourner d'ici demain. D'ici là, n'hésite pas à venir me voir si certains éléments ne paraissent toujours pas clairs. Merci.

3 APRÈS LA RENCONTRE

LES SUIVIS

Il est essentiel de faire des suivis serrés suite à cette discussion et de noter le tout dans un journal de bord (voir le gabarit à la page suivante).

Les suivis peuvent être de différents ordres : une deuxième rencontre pour discuter de l'évolution de la situation, une reconnaissance ou un encouragement sur un aspect positif observé ou encore un moment pour prendre le temps de demander « comment ça va? ».

Si vous observez un nouvel écart ou que la personne ne respecte pas votre entente, intervenez rapidement et convoquez une nouvelle rencontre pour aborder directement la situation.

ATTENTION : Si la situation implique une charge émotive importante et/ou qu'elle pourrait exiger des mesures administratives ou disciplinaires, n'hésitez pas à demander conseil et assistance pour la suite de la démarche.

À SURVEILLER

Attention à ne pas prendre de décision hâtive, par exemple: « Je compte mettre fin à son emploi, cette rencontre est donc une étape dans cette direction ». Prenez plutôt l'approche de vouloir mieux comprendre pour réajuster la trajectoire, pour travailler ensemble pour que la situation s'améliore et pour amener la personne à être autonome et à répondre aux attentes.

La discussion permettra peut être de découvrir que la personne fait face à des difficultés personnelles, qu'elle manque de savoir faire ou de compétence dans un contexte précis ou encore, qu'elle a peu de motivation pour réaliser la tâche. Il est probable qu'un tel dialogue ouvre la porte à des solutions que vous n'aviez pas envisagées auparavant.

JOURNAL DE BORD

Dans bien des cas, un écart de performance persiste pour des raisons de messages incompris. Pour vous assurer que la compréhension des attentes et du plan d'amélioration est la même de part et d'autre, assurez-vous d'écrire votre entente et de partager ce document avec la personne en situation d'écart.

ÉCARTS OBSERVÉS	IMPACTS	SYNTHÈSE DE LA DISCUSSION	SOLUTION	SUIVIS PRÉVUS
<i>Faits seulement</i>	<i>Sur soi, équipe, clients, organisation</i>		<i>Résultats attendus et échéancier</i>	
<i>N'a pas réalisé une partie du travail sur lequel il s'était engagé, malgré les rappels de ses coéquipiers.</i>	<i>10 clients n'ont pas reçu leur produit au moment convenu et deux de ses collègues ont dû travailler plus tard pour compenser.</i>	<i>Avoue avoir de la difficulté à dire non et à avoir une vision globale de sa charge de travail. (Rencontre le: date)</i>	<i>Rencontrera 1 x/sem le gestionnaire de projet pour planifier et anticiper la charge de travail</i>	<i>Rencontre dans 1 mois (date)</i>
<i>A commencé sa journée en retard (8h45 vs 8h), 3x la semaine dernière.</i>	<i>Les clients n'ont pas eu de réponse pendant ce laps de temps. Équité de la charge de travail dans l'équipe - sentiment d'injustice par ses collègues.</i>	<i>Manque de motivation par rapport à ses tâches. Mauvaise passe personnelle. (Rencontre le : date)</i>	<i>Soutien PAE Elle commence à regarder pour un nouveau poste dans l'organisation.</i>	<i>Rencontre la semaine prochaine (date) pour discuter de ses intérêts pour les autres postes affichés.</i>