

Résoudre un problème de rendement



Dans l'exercice de vos fonctions, vous côtoyez quotidiennement votre personnel et vous êtes donc à même de constater des changements subits ou inhabituels de comportement de l'un ou l'autre de vos employés. Ces changements, lorsqu'ils se traduisent par une baisse de rendement indésirable, sont souvent les signes indicateurs de difficultés vécues par l'employé, que ce soit dans son environnement professionnel ou dans sa vie personnelle. Lorsque ces difficultés ont des répercussions sur l'exécution du travail, vous devez agir mais... ce n'est pas toujours évident!

Pourtant, une intervention adéquate, au bon moment, peut aider l'employé à agir par rapport à son problème, ce qui lui permettra de retrouver son niveau de productivité antérieur. Savoir comment repérer un employé en difficulté, comment déterminer la source du problème et comment intervenir pour régler la situation qui affecte le rendement s'avère donc un atout important dans la gestion efficace des personnes et des équipes de travail.

Comprendre le problème de rendement

► Problème de rendement ou de préférence?

La première étape pour résoudre un problème de rendement consiste à établir qu'il s'agit vraiment d'un problème de rendement et non d'un problème de préférence. Quelle est la différence? **Un problème de rendement survient quand la personne ne parvient pas à atteindre les objectifs fixés.** Par exemple, un représentant des ventes n'arrive plus à remplir ses objectifs de vente, chose qu'il faisait régulièrement auparavant. Voilà un problème de **rendement**. Par contre, si un autre représentant des ventes n'a aucun problème à atteindre ses objectifs, mais qu'il n'utilise pas la méthode de vente standardisée de l'organisation et préfère suivre une méthode qu'il a développée lui-même, il s'agit d'un problème de **préférence**. Les résultats sont atteints, mais le procédé utilisé n'est pas celui que l'on souhaiterait.

► La portée du problème

On a très souvent tendance à confondre problèmes de rendement et problèmes de préférence. **Or, un problème de rendement est strictement lié à l'atteinte des résultats (la fin) et n'a rien à voir avec les procédés utilisés pour y arriver (les moyens).** Les préférences sont le reflet d'un style individuel et peuvent facilement être ignorées ou corrigées, ce qui n'est pas du tout le cas lorsqu'il est question d'un problème de rendement.

Le degré de rendement et la qualité du travail devraient en outre être jugés en fonction d'objectifs et de résultats mesurables et quantifiables. Des rapports de vente inexistant, du mauvais service à la clientèle ou des échéances qui ne sont pas rencontrées sont les conséquences de comportements qui affectent directement les résultats d'une organisation. Par contre, l'aménagement physique d'un bureau ou des procédés personnels pour organiser le travail et les priorités n'ont généralement pas d'effet direct sur la productivité.





► Observer avant d'agir

Les changements de comportement d'une personne par rapport à son travail peuvent être causés par plusieurs facteurs. Votre rôle de gestionnaire est d'évaluer la situation et d'intervenir lorsque le comportement et l'attitude de l'employé ne correspondent plus aux exigences de ses tâches. Toutefois, votre rôle devrait se limiter à **intervenir à propos de comportements qui influencent les résultats de travail devant être atteints**.

Si, au lieu de vous concentrer sur les exigences du travail et sur les objectifs fixés, vous tentez de jouer le rôle d'un conseiller professionnel et de changer les gens, leur personnalité ou les procédés qu'ils utilisent, vous n'obtiendrez probablement pas les résultats que vous recherchez et vous ne ferez qu'augmenter les frustrations des membres de votre équipe.

Ne confondez pas votre rôle de gestionnaire avec celui d'un conseiller professionnel

► Les signes précurseurs

Plus vous intervenez rapidement, plus vous augmentez les chances de régler un problème de rendement et plus vous réduisez les risques d'absentéisme. En observant le comportement de vos employés, vous pourrez reconnaître les signes précurseurs d'un problème. Voici des exemples de signes.

Rendement de travail

- Ne respecte pas les échéances.
- Donne des excuses invraisemblables pour expliquer son mauvais rendement.
- Alterne entre des périodes de haute et de basse productivité.
- A de la difficulté à se souvenir de ses erreurs.
- A de plus en plus de difficulté à effectuer des tâches complexes.
- Présente un rendement réduit surtout à certaines périodes de la journée.

Ponctualité et absences intermittentes

- Offre des excuses peu convaincantes pour justifier ses retards et ses absences.
- Arrive très souvent en retard et quitte souvent son travail avant l'heure.
- A tendance à désertir son poste de travail fréquemment (caféteria, toilette, etc.).

Détérioration du comportement

- A de la difficulté à coordonner ses mouvements.
- Arrive au travail dans un état inhabituel.
- Présente une dégradation progressive de son hygiène personnelle.
- Est de plus en plus nerveux, a des comportements émotifs ou violents.
- A les yeux brillants ou larmoyants, pleure fréquemment.

Mauvaises relations interpersonnelles

- Tend à s'isoler.
- Réagit de manière excessive aux critiques qu'on lui formule.
- A la manie de ne pas rapporter ce qu'il a emprunté.
- Éprouve du ressentiment envers les autres de façon injustifiée.
- Fait montre d'une attitude de plus en plus conflictuelle par rapport à ses collègues.

Taux élevé d'accidents

- Subit des accidents causés par de la négligence ou de l'inattention.
- Est sujet à des accidents au travail plus souvent que la moyenne.
- A des accidents fréquents à l'extérieur du travail.



Évaluer le problème de rendement

► L'importance du problème

Une fois que vous avez la certitude d'être bien en présence d'un problème de rendement, il faut que vous établissiez son importance. **Il est essentiel pour cela de vous baser sur des faits et non sur des perceptions.** Un fait peut se décrire par une date, une heure, un lieu, une situation, une parole, un geste, etc.

Prenez en outre le temps de déterminer le degré de gravité de la situation. Quels sont les impacts et les conséquences de cette baisse de rendement? S'agit-il d'une situation unique ou répétitive? Est-ce une situation récente ou est-ce que ces difficultés durent depuis très longtemps? S'agit-il d'un comportement qui apparaît dans un contexte spécifique ou d'une attitude générale? Le questionnaire de la page suivante est conçu pour vous aider à déterminer à quel point le problème est enraciné. **Il faudra éventuellement amener la personne à reconnaître que son rendement a baissé et l'aider à élaborer un plan d'action.** Les points que vous aurez mis en relief dans le questionnaire d'évaluation vous seront fort utiles pour passer en revue ce qui ne va pas et ce qui doit changer.

► Les facteurs organisationnels

Un employé n'est pas toujours le seul responsable de sa baisse de rendement. **Il peut arriver que ce soit son environnement de travail qui le démotive.** Il est ainsi possible qu'une nouvelle procédure, une décision reportée, un changement majeur dans ses tâches, un conflit dans l'équipe de travail ou une politique mal communiquée soit à la source du problème de rendement. Avant d'intervenir auprès de l'employé, vous devez donc vérifier si des facteurs organisationnels peuvent être, en tout ou en partie, responsables de la baisse de rendement.

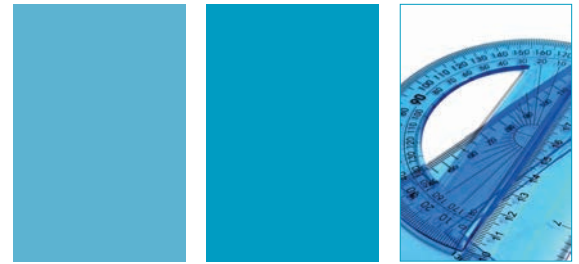
Les questions ci-dessous vous aideront à faire votre diagnostic. Si votre évaluation démontre qu'il y a effectivement des éléments qui contribuent à une baisse de rendement, songez aux gestes que vous pourriez poser pour améliorer la situation. Vous serez ainsi préparé à réagir aux remarques qui pourraient être émises à ce sujet par l'employé lors de votre rencontre avec celui-ci.

Conditions de travail

- Les membres de votre équipe comprennent-ils clairement leur rôle et leurs responsabilités?
- Les employés participent-ils aux décisions et aux changements qui touchent leur travail?
- Les compétences des employés sont-elles mises à profit dans l'exécution de leurs tâches?
- Les employés se sentent-ils valorisés pour leurs contributions aux résultats de l'équipe et à ceux de l'entreprise?
- Les employés décident-ils eux-mêmes quelles sont leurs priorités de travail?
- Les employés ont-ils les capacités physiques et mentales ainsi que les compétences pour effectuer leur travail selon les attentes?
- Les employés sont-ils encouragés à mettre à jour leurs compétences?
- Les employés sont-ils incités à faire preuve d'initiative et de créativité?

Pratiques de gestion

- Accordez-vous suffisamment de temps aux employés pour accomplir leurs tâches?
- Traitez-vous tous les membres de votre équipe de manière égale?
- Déléguez-vous certains pouvoirs décisionnels aux employés pour rendre leur travail plus efficace?
- Laissez-vous les employés libres d'effectuer leur travail comme ils l'entendent du moment que les résultats sont atteints?
- Prenez-vous en considération les besoins de conciliation entre le travail et la vie personnelle de vos employés?
- Faites-vous participer les employés au remaniement des méthodes de travail?
- Appliquez-vous des méthodes de résolution de conflit?
- Prenez-vous le temps de reconnaître les efforts et les réalisations des employés?



Questionnaire d'évaluation du rendement d'un employé

Pour chacun des énoncés ci-dessous, déterminez la réponse qui correspond le mieux au comportement de la personne. Les questions auxquelles vous répondez OUI sont les champs d'intervention à mettre en priorité.

Nom de l'employé : _____

	Oui	Non
Les clients se plaignent-ils de la qualité du travail de cette personne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre patron ou vos collègues vous font-ils des commentaires négatifs en se basant sur des éléments concrets?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lorsque vous êtes en compagnie d'autres personnes, craignez-vous que cette personne fasse des commentaires inappropriés qui pourraient vous mettre dans l'embarras?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avez-vous déjà eu la preuve que cette personne vous mentait ou masquait la vérité?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lorsque vous avez une tâche importante à assigner, évitez-vous de la confier à cette personne?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confiez-vous des tâches que cette personne devrait exécuter à d'autres personnes parce que vous savez que ce sera mieux fait et terminé plus rapidement?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lorsque vous lui assignez une tâche, invoque-t-elle toujours une raison pour ne pas l'exécuter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entraîne-t-elle ou dérange-t-elle l'exécution du travail?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Termine-t-elle rarement son travail à temps?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Devez-vous vérifier le travail de cette personne plus que vous ne le faites pour le travail de vos autres employés?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quand vous repérez des erreurs, la personne a-t-elle toujours une excuse ou met-elle toujours en cause quelqu'un d'autre?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arrive-t-il souvent qu'un autre employé fasse son travail à sa place?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lorsque cette personne termine une tâche, attend-elle passivement que vous lui en assigniez une autre?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre propre travail est-il retardé parce que vous passez beaucoup de temps à régler les problèmes que cause cette personne et à corriger ses erreurs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Plus vous obtenez de réponses positives, plus le problème de rendement est évident, ce qui confirme la nécessité d'intervenir rapidement.



Si vous décelez un problème de rendement, ne tardez pas à agir



Élaborer un plan d'action

► La motivation à travailler

Les facteurs de motivation au travail sont personnels à chaque employé. Une baisse de rendement est souvent liée à une baisse de motivation. Pourquoi une personne devient-elle démotivée? La meilleure façon de le savoir, c'est de le lui demander! Ne vous fiez pas à des raisons apparentes, demandez à la personne qui vit une baisse de rendement de vous faire comprendre ce qui pourrait la motiver à nouveau dans son travail.

Lorsque la problématique est liée au contexte de travail, vous êtes à même de juger de la pertinence des motifs invoqués par l'employé et des solutions possibles qui peuvent être applicables. Quand la problématique est d'ordre personnel, les limites de votre intervention sont différentes. Vos responsabilités s'arrêtent au travail qu'effectue l'individu. Toutefois, si l'employé vit des problèmes personnels qui affectent son rendement, **votre rôle devrait être d'orienter l'employé vers des ressources professionnelles.**

Guide de rencontre

Motif de la rencontre

Description de la situation problématique (faits)

Conséquences de la baisse de rendement sur le travail

Description de la situation désirée (attentes)

Solutions possibles (selon l'employé)

► La rencontre d'intervention

Une rencontre d'intervention a pour objet d'informer l'employé du fait que la situation doit changer et de lui préciser les conséquences auxquelles il s'expose s'il n'apporte pas les changements désirés. Il est important que vous gardiez une distance émotive par rapport à la situation. Les réponses appartiennent à l'employé. **Assurez-vous de vous concentrer sur le problème de rendement et tenez-vous-en aux faits.**

Si vous pouvez apporter des correctifs (par exemple, en ce qui concerne des facteurs organisationnels), parlez-en à l'employé. Ne faites toutefois aucune promesse que vous ne pourrez pas respecter. Et si la solution idéale ne peut être mise en place, pour n'importe quelle raison, rappelez-vous qu'associer l'individu à la recherche de solutions lui procurera de la motivation et de la satisfaction. Faites participer activement l'employé. **Les meilleures pistes de solution proviennent souvent de la personne qui vit le problème.** Vous devez enfin aviser l'employé des mesures qui seront prises si rien ne change. Utilisez le guide de rencontre ci-contre pour rester centré sur l'objet de la rencontre.

Clarifiez régulièrement le rôle et les responsabilités de l'employé



► Le plan d'action et le suivi

Le plan d'action a pour but d'aider l'employé à atteindre ses objectifs de rendement. Ce plan devrait être élaboré conjointement avec l'employé. Votre rôle devrait se limiter à guider l'employé et à formuler des objectifs de rendement spécifiques, réalisables et mesurables. En associant l'employé à la rédaction du plan d'action plutôt qu'en lui remettant un plan préparé au préalable, vous obtiendrez de l'employé un degré d'investissement et de motivation beaucoup plus important. Finalement, établissez des priorités. **Prôner trop d'objectifs à la fois peut être irréaliste et même démoralisant pour la personne.** Choisissez plutôt un ou deux objectifs et inscrivez dans le plan d'action les moyens à mettre en place, l'échéancier et, au besoin, l'aide à fournir à la personne.

Un plan d'action écrit démontre le sérieux que vous accordez à la situation et permet d'éviter tout malentendu en ce qui concerne l'entente établie entre vous et l'employé. De plus, par la suite, vous pourrez faire le suivi plus efficacement en utilisant ce qui aura été noté dans le plan d'action. Par ailleurs, quand vous sentez qu'il n'y a pas chez la personne de volonté de régler le problème, il faut que vous la mettiez en garde. Si les conséquences du comportement sont importantes, des mesures administratives pouvant aller jusqu'au congédiement devront être envisagées. Prévoyez une rencontre de suivi à court terme afin de transmettre votre évaluation des résultats obtenus suite à la première rencontre.



Il est évident que les employés représentent l'actif le plus important d'une organisation, mais on a souvent tendance à l'oublier. Les soucis quotidiens de gestion, le nombre croissant de tâches à accomplir avec de moins en moins de temps et les responsabilités accrues des gestionnaires les amènent souvent à mettre de côté les difficultés liées aux personnes qu'ils gèrent.

Pourtant, fermer les yeux sur un problème de rendement n'arrange rien. Au contraire, cela risque de faire en sorte que la situation se détériore de plus en plus. Le temps que vous consacrerez à régler ce type de problèmes sera largement compensé quand vous constaterez que vos interventions font en sorte que le rendement et le moral des troupes sont au mieux!

Des ressources professionnelles pour les gestionnaires

Le programme d'aide aux gestionnaires Posaction® Plus est intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme inclut des fascicules de formation, du coaching, un service d'intervention post-traumatique et de l'aide psychosociale pour les employés en difficulté.



Coaching téléphonique confidentiel

- Du lundi au vendredi de 9 h à 17 h (HE)

1.877.744.2789

Intervention post-traumatique

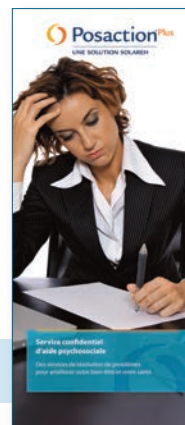
- Service 24/7 lors d'incidents graves

1.800.361.9569

Pour connaître tous les détails du programme
www.posactionplus.com



De l'aide psychosociale pour les employés en difficulté



En orientant un employé vers des ressources professionnelles, vous l'aidez à prendre des moyens concrets pour résoudre ses problèmes et retrouver son rendement.

Service confidentiel 24/7

1.800.361.9569

- Difficultés au travail
- Problèmes personnels
- Difficultés familiales
- Problèmes de dépendance

Services sans frais d'utilisation

Résoudre un problème de rendement

Autres titres disponibles

- Résoudre un problème d'absentéisme
- Résoudre un problème de présentéisme
- Gérer un conflit relationnel
- Gérer les réactions au changement
- Gérer des personnes au comportement difficile
- Recruter les meilleurs candidats pour votre équipe
- Déléguer des tâches avec efficacité
- Rendre vos évaluations de rendement productives
- Motiver et consolider une équipe de travail



La collection Équipes en santé fait partie du programme d'aide aux gestionnaires Posaction[®] Plus intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme propose des solutions concrètes permettant d'améliorer les pratiques de gestion et de prévenir l'absence du travail. Pour obtenir sans frais des exemplaires additionnels de ce fascicule, ou des exemplaires des autres titres de la collection, il suffit de commander à www.posactionplus.com

SOLAREH
Expert en capital humain

Note: le genre masculin est utilisé dans ce document à titre de genre neutre et on ne doit y voir aucune discrimination.

PLS-200-HUM