

Processus d'amélioration d'une tâche

Aperçu

Ce processus vous permet d'aider un employé à s'engager à suivre un plan raisonnable pour améliorer son rendement et sa productivité en ce qui a trait à une tâche précise. Ne vous en servez pas si vous commencez à appliquer des mesures disciplinaires progressives ou planifiez congédier l'employé. Il s'agit d'un processus fondé sur la bonne volonté, alors utilisez-le lorsque vous souhaitez sincèrement contribuer à la réussite de l'employé.

Si vous devez aussi vous attaquer à des problèmes de comportement ou à d'autres aspects du rendement, nous vous suggérons de privilégier d'abord une approche plus globale. Par exemple, vous pourriez choisir d'élaborer un plan pour le milieu de travail.

Avant votre conversation avec l'employé

Énoncez clairement l'objectif de la rencontre

Vous pourriez dire à l'employé : « Je te donne rendez-vous le [jour] à [heure], à [endroit]. Pendant cette rencontre, on va discuter des façons de mieux accomplir [la tâche]. Je vais t'inviter à m'expliquer comment tu l'exécutes en ce moment et combien de temps cela te prend. Tu pourras aussi me parler de tous les obstacles auxquels tu te butes. Après cela, je vais te demander de concevoir un plan qui facilitera ta réussite à tous les coups. Il ne s'agit pas d'une rencontre formelle de gestion de rendement – je veux plutôt savoir ce que je peux faire pour t'aider à bien faire le travail. »



Créez un environnement sûr

Utilisez une approche ouverte et calme pendant toute la discussion. Soyez attentif à votre langage corporel, à votre ton, mais aussi à l'intensité dont vous faites preuve.

Demandez au lieu d'exiger

Cette approche consiste à demander (et non pas à dire) à l'employé ce qu'il peut faire pour obtenir de bons résultats. Évitez d'exprimer votre opinion. De façon générale, parlez moins et posez plus de questions. Si l'employé garde le silence au début, donnez-lui le temps de réfléchir à ce qu'il pourrait répondre. N'oubliez pas que cette rencontre est possiblement angoissante pour lui.

Mettez l'accent sur la réussite future

L'employé sait probablement qu'il n'a pas répondu aux attentes. En fait, s'il n'en était pas conscient auparavant, cette rencontre lui a certainement mis la puce à l'oreille puisqu'elle vise à lui permettre de discuter avec son leader de ce qu'il pourrait faire différemment. Il s'agit d'une situation déjà assez humiliante pour lui. Alors, ne le blâmez pas et ne le critiquez pas, car il pourrait se tenir sur la défensive ou refuser de collaborer. Axez plutôt la discussion sur les façons dont il pourrait mener à bien ce type de tâche à l'avenir.

Soyez optimiste et encourageant

Le rendement passé de l'employé vous déçoit peut-être. Cependant, agissez d'une manière qui indique que vous êtes convaincu qu'il est capable de bien faire le travail. De plus, montrez-lui que vous êtes là pour l'aider. On ne connaît pas toujours les difficultés qu'une personne traverse ni leur incidence sur son rendement. Demeurez encourageant. Dans la plupart des cas, l'employé admettra qu'il est responsable de son rendement professionnel insatisfaisant. Il reconnaîtra aussi que vous avez essayé de l'aider. Et si vous devez appliquer des mesures disciplinaires progressives, il risque moins de penser qu'il est victime d'injustice.



Soyez préparé, mais ne vous prononcez pas d'entrée de jeu

Avant d'avoir cette conversation avec l'employé, déterminez comment vous mesurerez sa réussite en ce qui a trait à cette tâche précise. Soyez le plus clair possible pour éviter que votre intention soit mal interprétée. Voici certains points qui peuvent vous guider lorsque vous devez décider comment mesurer la réussite :

- L'exigence devrait être identique à celle imposée à un employé moyen qui effectue la même tâche. Cela vous permettra d'éviter toute discrimination. Par exemple, il se peut que l'employé ait effectué cette tâche avec brio pendant un certain temps et qu'à un moment donné, la qualité de son travail ou sa productivité ait diminué. Dans ce cas, il est juste de s'attendre à ce qu'il réponde à la même exigence que les autres employés.
- Établissez des critères objectivement clairs et précis et non pas des descripteurs vagues. Par exemple, la directive de produire un travail de grande ou de haute qualité est vague et possiblement même déraisonnable. Par contre, la directive de ne pas faire plus d'une erreur en moyenne par tranche de 20 gadgets construits est précise.
- Indiquez clairement le temps dont un employé moyen a besoin pour effectuer cette tâche plutôt que le délai le plus rapide pour la réaliser. De toute façon, une fois que l'employé aura réussi à bien accomplir la tâche une première fois, il se peut qu'il se mette lui-même au défi de l'exécuter plus vite par la suite.

Ne transmettez pas d'emblée cette information à l'employé. Elle sert à vous familiariser avec la tâche avant la rencontre. Pendant votre conversation avec l'employé, vous lui demanderez de d'abord vous expliquer comment il définit la réussite. Cela vous permettra de comprendre où il fait fausse route. Vous pourrez ensuite l'aider à se fixer un objectif raisonnable.

Rencontre avec l'employé

La feuille de travail liée à l'amélioration d'une tâche est un outil que vous et votre employé devez remplir ensemble. Nous vous conseillons cependant de commencer par lire les notes qui suivent.

Vous savez déjà comment vous évaluez la réussite et comment l'employé devrait effectuer la tâche. Nous vous suggérons ici de demander à l'employé de définir la réussite dans ses propres mots. Il pourra ainsi vous communiquer sa vision des choses et de votre côté, vous pourrez déterminer si celle-ci cadre avec vos attentes. Faites preuve d'ouverture d'esprit, car il se peut que l'employé vous fasse part de problèmes personnels ou de défis liés à l'exécution de la tâche qui vous étaient inconnus jusqu'à présent.

1. Pendant notre conversation, je veux qu'on se penche sur la tâche suivante :

- Indiquez clairement quelle est la tâche qui doit être améliorée. Le processus n'est pas conçu pour discuter de plusieurs tâches à la fois.

2. J'aimerais que tu m'expliques comment tu détermines que cette tâche a été bien accomplie.

- Songez à demander à l'employé ce qui permet précisément de faire la différence entre un travail bâclé, un travail satisfaisant et un travail remarquable.
- Prenez le temps d'écouter les explications de l'employé. Si sa définition de la réussite ne correspond pas à vos attentes, aidez-le et encadrez-le pour que vous parveniez à une compréhension commune.

3. Pourrais-tu me dire ce dont tu as besoin pour bien accomplir la tâche?

Il pourrait notamment s'agir :

→ De renseignements
→ De ressources
→ De matériel
→ De temps
→ De soutien
→ De formation, d'encadrement ou simplement d'un coup de main

- Continuez de poser la question « Et quoi d'autre? » jusqu'à ce que l'employé confirme avoir tout mentionné.
- Aidez l'employé à réfléchir également aux problèmes organisationnels possibles, comme :

→ Des demandes concurrentes
→ Des changements inattendus
→ Un manque de ressources ou de matériel

- Notez tout ce que vous vous engagez à faire ou à offrir pour aider l'employé à mener à bien cette tâche. Ensuite, ajoutez-vous un rappel pour vous assurer de respecter vos promesses. Par ailleurs, demandez à l'employé de vérifier votre liste et de confirmer que vous avez noté tous les éléments dont il a besoin pour accomplir correctement la tâche.

4. Si nous mettons ces éléments en place, combien de temps penses-tu devoir consacrer à cette tâche pour bien la réaliser la première fois?

Ne dites pas à l'employé le temps que cela est censé lui prendre. Demandez-lui plutôt combien de temps il lui faudra. De cette façon, vous pourrez possiblement déceler d'autres obstacles ou difficultés. Si l'employé mentionne un délai beaucoup plus long ou plus court que celui qui est réellement nécessaire selon vous, demandez-lui de vous fournir un horaire détaillé. Écoutez attentivement son explication. Déterminez si plus de temps est nécessaire ou réfléchissez à des façons de réduire le délai.

5. **Si l'on tient compte de toute ta charge de travail, quand est-il raisonnable de s'attendre à ce que cette tâche soit accomplie?**
   - Après cette date, vous pouvez faire un suivi auprès de l'employé pour savoir comment les choses se sont déroulées.
   - Établissez la date, l'heure et l'endroit du rendez-vous de suivi. Assurez-vous que vous inscrivez tous les deux cette rencontre à votre calendrier.

6. **Pourrais-tu noter à quel moment (date et heure) tu travailles là-dessus, mais aussi les défis qui se présentent ou le soutien que tu reçois?**

   Vous pourriez poursuivre en disant : « Je sais que cela représente du travail additionnel pour toi, mais je veux savoir ce qui t'aide et ce qui te nuit quand tu accomplis cette tâche. Par exemple, si tu disposes de plus de temps que d'habitude pour te concentrer sur la tâche parce qu'une réunion a été annulée, tu pourrais noter cela comme une forme de soutien. À l'opposé, si tu as moins de temps pour l'accomplir parce qu'une nouvelle réunion a été ajoutée à l'horaire, tu peux inscrire cela comme un défi. »

   Alors, je te demande de noter toute forme de défi ou de soutien qui se présente pour qu'on puisse en discuter lors de notre prochaine rencontre. »

7. **Je vais t'envoyer une copie des notes de notre discussion de même qu'un rappel pour notre rencontre de suivi.**
   - Faites cela le plus tôt possible après la discussion.
   - Voici un message (modifiable, au besoin) que vous pourriez envoyer à l'employé : « Merci d'avoir accepté de me rencontrer aujourd'hui. Tu trouveras en pièce jointe toute l'information liée à notre conversation, y compris ton plan d'action. N'oublie pas d'inscrire le temps que tu passes ou que tes collègues passent à [réaliser la tâche]. Prends aussi en note toute forme de défi ou de soutien qui a une incidence sur ta capacité de réussir. Notre prochaine rencontre aura lieu le [date] à [heure], à [endroit]. Si tu as besoin de quoi que ce soit d'ici là, n'hésite pas à communiquer avec moi. »





Rencontre de suivi

La date de suivi dépendra de la capacité de l'employé à mener à bien la tâche. Cela dit, votre rencontre devrait avoir lieu le plus tôt possible après la date d'échéance sur laquelle vous vous êtes entendus. Quelques jours avant, envoyez un rappel à l'employé. Dites-lui de ne pas oublier d'apporter son registre de temps ainsi que la liste de toutes les formes de soutien et de défis qui se sont présentées lors de l'exécution de la tâche. Il est également important que vous sachiez quels sont les critères objectifs que l'employé a utilisés pour mesurer sa réussite ou la qualité de son travail.

La rencontre de suivi vous permettra de le féliciter d'avoir réussi ou de prendre d'autres mesures correctives. Vous aurez aussi des documents sur lesquels vous appuyer s'il vous faut maintenant appliquer des mesures disciplinaires progressives ou vous concentrer sur l'amélioration du rendement continu.

Dans votre feuille de travail liée à l'amélioration d'une tâche, vous trouverez des questions à poser pendant la rencontre de suivi, comme :

- Qu'est-ce qui t'a aidé à bien effectuer cette tâche ou qu'est-ce qui a compromis ta réussite?
- Comment as-tu mesuré ta réussite?
- Que vas-tu faire différemment à partir de maintenant pour mener à bien cette tâche?

Si l'employé a réussi du premier coup, planifiez un autre rendez-vous pour vous assurer qu'il continue sur cette voie. Par ailleurs, pensez toujours à souligner ses efforts.

Continuez à épauler l'employé en organisant une ou deux autres rencontres de suivi. Vous lui montrerez ainsi que vous êtes là pour lui.

Étapes suivantes

La plupart du temps, vous devrez faire au moins une autre rencontre de suivi. Cela vous aidera à déterminer si le problème est réglé pour de bon ou si l'employé doit procéder d'une autre façon pour réussir.

Si l'employé ne s'améliore pas la première fois, vous pouvez avoir de nouveau la même discussion avec lui. Apportez tous les correctifs que l'employé juge nécessaires. Nous vous proposons aussi d'ajouter des questions comme :

- Selon toi, y a-t-il autre chose qui pourrait t'empêcher de bien effectuer la tâche cette fois-ci?
- Quelle est la prochaine mesure que nous devrions prendre si tu ne réussis pas cette fois-ci non plus?

Si vous devez prendre des mesures disciplinaires progressives, dites à l'employé qu'avant d'entamer le processus formel, vous lui laissez une autre chance.



Un grand merci aux personnes suivantes qui nous ont aidés à élaborer cette ressource :

David MacDonald, B.A. (avec spécialisation)
Christine Hildebrand, inf. aut., B.Sc.inf.
Diane Bezdikian, MBA
Phil Perczak, B. Sc., CCVM
Lindsay Crawford, B. Serv. Soc.
Jamie Horyski, LL. B.
Mary Ann Baynton, M. Serv. Soc.

Toutes les ressources du site Stratégies en milieu de travail sont accessibles à tous, sans frais, gracieuseté de la Canada Vie. Pour en savoir plus, visitez le ssmcv.com.

Canada Vie et le symbole social sont des marques de commerce de La Compagnie d'Assurance du Canada sur la Vie F79-00592-06/20