

Votre objectif : Gérer et soutenir un membre de l'équipe qui est nettement sous-performant**Partie 1 : Mettre les choses en contexte**

Compétences à mettre en pratique : établir une relation; acquérir la confiance nécessaire pour communiquer des messages difficiles avec bienveillance.

Contexte

Des évaluations de mi-année sont prévues entre les gestionnaires et les membres de l'équipe pour discuter des progrès par rapport aux objectifs des 6 facteurs de performance, ce qui vous a amené à organiser cette rencontre. Vous serez aux commandes de la discussion.

Cette discussion d'évaluation de mi-année fait suite à vos rencontres de suivi régulières et constitue une occasion de discuter officiellement avec le membre de votre équipe de ce qu'il a accompli et de quelle façon. Vous avez prévenu le membre de votre équipe qu'il doit réfléchir à son rendement avant la rencontre et qu'il doit également se préparer à discuter de ce qui fonctionne bien (p. ex., les façons de travailler ensemble) et de ce qui pourrait aller encore mieux. Dans le cadre de cette discussion, il est important que vous soyez tous les deux d'accord sur les progrès accomplis en matière de performance et sur la définition de la réussite pour le reste de l'année. Réfléchissez à la manière dont vous ferez preuve de curiosité lors des évaluations de mi-année et faites preuve de bienveillance et de courage, par exemple en abordant tout décalage dans l'évolution de la performance.

Avant de rencontrer le membre de votre équipe, entendez-vous avec les autres gestionnaires sur ce qu'est une bonne performance afin d'avoir une perspective équilibrée pendant l'évaluation.

La situation de Lee à la mi-année

Lee est nettement sous-performant par rapport aux exigences de son rôle, aux objectifs des 6 facteurs de performance (performances et/ou développement) et/ou au respect de nos valeurs. En outre, Lee peine à arrêter « la chose qu'il doit cesser de faire », ce qui commence à avoir un impact sur ses propres performances et sur celles de ses collègues. Autres éléments :

- Dans le cadre de vos rencontres de suivi régulières avec Lee, vous avez planifié ensemble les mesures qu'il peut entreprendre pour progresser par rapport à ses objectifs des 6 facteurs de performance. Malgré ces discussions, Lee n'a pas pris les mesures nécessaires ou elles n'ont pas eu les résultats escomptés.
- Lee sera loin d'atteindre ses objectifs des 6 facteurs de performance d'ici la fin de l'année. À moins d'une amélioration importante, Lee se dirige vers un résultat PICT réduit (par exemple, 0 % ou 75 %).
- Vous avez déjà discuté avec Lee des répercussions sur [p. ex., le développement, la productivité, les résultats, l'engagement] de l'équipe parce que Lee n'arrête pas « la chose qu'il doit cesser de faire », et vous l'avez déjà coaché sur les mesures qu'il pouvait prendre.
- *Facultatif* : Lee a eu des comportements qui ne cadrent pas avec nos valeurs, ce qui a nui aux résultats d'affaires et/ou à ses collègues.
- *Facultatif* : Lee doit actuellement suivre un plan d'amélioration de la performance que vous avez géré avec les RH OU Lee a déjà été informé qu'un tel plan pourrait être mis en œuvre si ses performances et/ou ses comportements ne s'améliorent pas.

- *Facultatif* : Des pairs et des parties prenantes clés vous ont fait des commentaires sur les performances ou les mauvais comportements de Lee et sur leurs conséquences sur les résultats d'affaires et/ou sur ses collègues.

Partie 2 : Rétroaction du membre de l'équipe

Compétences à mettre en pratique : Communiquer clairement lorsqu'il est question de performance, faire face aux défis, gérer la réponse émotionnelle aux défis (la vôtre et celle des autres).

- *Crucial* : Assurez-vous que Lee comprend qu'il est sous-performant (quoi et comment) et qu'à moins d'une importante amélioration il se dirige vers un résultat PICT réduit (par exemple, 0 % ou 75 %). Il est important que Lee sache exactement où il en est actuellement et pourquoi.
- Laissez un peu de temps à Lee pour réfléchir à votre rétroaction et faire part de ses réflexions. Tenez compte de son ressenti.
- Soyez prêt à faire référence aux discussions précédentes que vous avez eues avec Lee à propos des exigences de son poste et/ou des objectifs des 6 facteurs de performance (p. ex., rétroaction, attentes définies précédemment, mesures discutées, etc.) et à vos observations depuis ces discussions.
- Soyez curieux de savoir ce qui pourrait influencer les performances de Lee et/ou agir sur son comportement. Explorez avec Lee des façons de l'aider à s'améliorer.

Partie 3 : Aller de l'avant

Compétences à mettre en pratique : Communiquer clairement les attentes, confirmer la compréhension de votre membre de l'équipe, influencer les résultats, conclure sur une note positive.

- *Crucial* : Assurez-vous de convenir ensemble que Lee est sous-performant (quoi et comment) et qu'à moins d'une importante amélioration il se dirige vers un résultat PICT réduit (par exemple, 0 % ou 75 %).
- Communiquez clairement les changements/améliorations que Lee doit apporter et quand. Vérifiez que Lee comprend sur ce qu'on attend de lui.
- Assurez-vous que Lee comprend l'importance d'améliorer ses performances et/ou ses comportements pendant tout le reste de l'année, ainsi que les conséquences/impacts potentiels s'il ne le fait pas.
- Réitérez l'importance pour Lee d'apporter des changements significatifs pour atteindre des résultats conformes à nos valeurs.
- Rappelez l'importance pour Lee d'apporter des changements significatifs afin d'obtenir des résultats conformes à nos valeurs.
- Terminez la discussion sur une note positive.

Conseils pour les questions

Ces questions pourraient vous aider à orienter la conversation. Bien entendu, n'hésitez pas à trouver votre propre approche – ce n'est pas une liste définitive.

Maintenez l'élan

- Comment puis-je vous soutenir au mieux?
- Je sens de la frustration chez vous. Que puis-je faire pour apaiser cette frustration?
- Qu'est-ce qui vous motive et vous encourage?
- Quel succès avez-vous observé jusqu'à présent, sur lequel nous pourrions nous bâtir

Faites vos commentaires

- Comment vous sentez-vous par rapport à cette situation?
- Avec du recul, qu'auriez-vous pu faire différemment?
- Que devons-nous faire différemment?
- Selon vous, comment votre approche influence-t-elle le résultat?
- Où avez-vous l'impression d'avoir progressé le plus et où pouvez-vous faire mieux?

Cherchez à comprendre

- Quels sont les obstacles?
- Pouvons-nous en discuter un peu plus en détail?
- Que voulez-vous pour vous-même?

Recherchez de nouveaux défis

- Quelles autres tâches ou responsabilités pouvez-vous assumer pour continuer à perfectionner vos compétences ou à améliorer votre rendement?
- À quoi ressemble la réussite pour vous?
- Selon vous, de quelles compétences ou connaissances avez-vous besoin pour relever ces défis?

Définissez le soutien nécessaire

- Qu'est-ce qui fonctionne bien et qu'est-ce qui pourrait fonctionner encore mieux?
- Qu'aimeriez-vous voir plus ou moins de ma part?
- Quel soutien devons-nous mettre en place? Comment puis-je vous aider à cet égard?
- Quels sont les obstacles?

Plan d'action

- Quelles mesures pouvons-nous prendre pour faire en sorte que vous atteigniez ces objectifs?
- Quels obstacles pourraient vous empêcher d'atteindre vos objectifs?
- Quelles seraient les cinq mesures progressives que vous pourriez prendre pour atteindre cette cible?
- « La chose à cesser de faire » va-t-elle vous aider?