

« Un salarié d'un bon niveau refuse d'évoluer »

*Les conseils d'Eléna Fourès,
expert en leadership
et multiculturalité,
du cabinet Idem per Idem
elena.foures@idem-per-idem.com*



Vous avez l'impression que les compétences de votre collaborateur plafonnent et, comme il semble ne pas supporter la moindre critique, vous le jugez arrogant et anormalement susceptible... Votre jugement est en réalité une interprétation négative, non pas des faits, mais de votre perception des faits.

Il s'agit d'un « angle mort » significatif. Au lieu de chercher à savoir quelle est votre marge de manœuvre comme chef face à cet obtus, interrogez-vous plutôt sur votre leadership. Etre leader, c'est montrer la voie et donner l'envie de vous suivre. Le refus de votre collaborateur signe-t-il l'échec de votre leadership ?

Comment l'avez-vous motivé ? Comment l'avez-vous coaché pour le faire « grandir » et évoluer dans ses ambitions ?

Autre possibilité : le refus de progresser de votre collaborateur peut aussi être motivé par une envie de stabilité dans sa « zone de confort », par un désir de ne pas prendre de risques, ou encore de demeurer sous l'effet du « virus mental » « un tiens vaut mieux que deux tu l'auras », qu'il vous faudra désactiver.

Rappelez-vous : il n'y a pas des mauvais élèves, il n'y a que de mauvais professeurs. ■

À FAIRE

01// Motiver dans les règles de l'art

Pour l'inciter à évoluer, il faut que la perspective d'évolution lui paraisse désirable, ce qui n'est manifestement pas le cas.

02// Proposer autre chose

« Plus de la même chose donne plus du même résultat » : arrêtez de faire pression et... changez de message ! Ne lui assenez pas le même discours plusieurs fois, sous peine de renforcer sa résistance.

03// Comprendre sa perception des faits

Si on l'interrogeait sur sa perception de vous en tant que chef, aurait-il répondu : « Harcelant(e) ? » Interrogez-le sur sa version des faits pour comprendre comment il se projette, vous risquez de découvrir des choses surprenantes.

À NE PAS FAIRE

01// Lui expliquer que c'est « up or out »

Cela risque de sonner comme un ultimatum et de le provoquer à vous répondre « chiche ! » On vous reprochera alors votre incapacité à retenir les meilleurs éléments.

02// Impliquer l'équipe

Partager avec l'équipe vos soucis managériaux concernant votre collaborateur en espérant qu'ils pourront l'influencer est illusoire et dangereux. Cela risque d'être perçu comme un manque d'éthique, renforcer sa résistance et diviser l'équipe.

03// Vous justifier

Ne justifiez pas votre échec managérial en clamant partout qu'il est impossible de faire boire l'âne qui n'a pas soif. Votre leadership en sera diminué de moitié aux yeux de vos pairs et supérieurs.