



Client



ewsletter

Le syndrome de l'échec programmé

Olivier Netter ; Isabelle Tignon ; Aurélie Mollier-Sabet ; Virginie Burdet

Il est rare qu'un Français publie un article dans la Harvard Business Revue et un livre aux éditions de la Harvard Business School. Le récent ouvrage de Jean-François Manzoni et Jean-Louis Barsoux, deux enseignants-chercheurs de l'INSEAD, « The Set-Up-to-Fail Syndrome » est cette exception. Il a été adapté en français aux éditions Village Mondial sous le titre « Relations difficiles au travail » et constitue une contribution passionnante à la littérature du Management. Cet ouvrage s'adapte parfaitement au modèle de la « Value-Profite Chain » (James Heskett, W. Earl Sasser et Leonard A. Schlesinger) qui montre que la qualité des relations humaines et la satisfaction du personnel sont des éléments vitaux du « miroir client-employé » et de la performance des entreprises.

Nous voulons ici présenter le « syndrome de l'échec programmé » qui est au cœur de cet ouvrage. Ce syndrome vient de ce que la majorité des managers n'a pas retenu la leçon des nombreuses expériences sur « l'effet Pygmalion ». Ces expériences prouvent que nous montrons plus d'intérêt, d'excitation, de confiance lorsque notre comportement est apprécié et autogéré et notre performance s'améliore. En revanche, plus nous nous sentons contrôlés, critiqués, plus nous perdons de l'intérêt pour ce que nous faisons et moins nous sommes performants.

Les auteurs expliquent comment analyser et résoudre les difficultés qu'ont les managers de tous niveaux à traiter équitablement et surtout à aider et motiver une proportion importante de leurs subordonnés. En effet, les relations hiérarchiques sont facilement faussées par une évaluation et un classement subjectif et trop rapide de certains collaborateurs comme « moins performants ».

Partant de leur expérience de conseil et de recherche auprès de plus de 1 500 managers, les auteurs décrivent et analysent le gigantesque gâchis constaté dans des relations hiérarchiques entre des personnes honnêtes, compétentes et pleines de bonne volonté. Toutes sont soucieuses de bien faire mais la plupart n'arrive pas à établir des relations positives de confiance et de motivation et tombe dans un cercle vicieux qui engendre des deux côtés beaucoup de souffrances. Ces personnes se retrouvent alors en situation de blocage coûteux. Si le problème n'est pas reconnu et résolu, il débouche automatiquement sur une perte d'efficacité et de productivité. Il aboutit au mieux à la mutation du subordonné moins performant et au pire à des situations de brutalité au travail bien décrites par Marie-France Hirigoyendans « Le harcèlement moral ».

Le « collaborateur moins performant »

Le syndrome de l'échec programmé débute lorsque le supérieur répond, de manière apparemment raisonnable, au premier cas de ce qu'il a estimé être une sous-performance. Le supérieur se dit: « je dois pousser et stimuler ce subordonné », « je dois lui fournir davantage de directives », « je dois surveiller plus son travail de manière à être sûr qu'il ne laisse pas les problèmes déraiser ».



Inévitablement, le subordonné ressent ce manque de confiance et de reconnaissance.

Le feedback négatif entraîne une réaction, souvent inconsciente, de retrait, d'absence d'initiative, de réduction des contacts avec le chef, de concentration sur des aspects mineurs. Il se replie sur des détails de mise en application, les dates limites d'exécution, privilégie la défense par rapport à l'initiative, dissimule certains problèmes et retient l'information

Cette situation est ressentie par tous. L'érosion de la confiance en soi, élément indispensable pour être performant, alimente un cercle vicieux dont il est très difficile de rompre le cycle. Cette situation peut même entraîner le subordonné dans des comportements autodestructeurs où, pour protéger son ego, il crée volontairement des situations fournissant des excuses à son échec et va jusqu'à contredire systématiquement le dirigeant pour affirmer son autodétermination.

Enrayer la spirale de l'échec

La résolution d'un problème commence toujours par sa reconnaissance. Mais il faut que la reconnaissance soit partagée, par le supérieur et par le subordonné. Il ne s'agit pas de « régler le problème du subordonné », mais de régler un problème commun. Le supérieur doit donc garder l'esprit ouvert. N'a-t-il pas tort à propos de l'évaluation de la sous-performance? Existe-t-il des raisons objectives (et dont il est peut être responsable) de la sous-performance? A-t-il suffisamment pris en compte les points positifs?

Pour défaire un passé biaisé, un entretien approfondi (et préparé) est indispensable. Quelques « recettes » peuvent aider à réussir le renouveau cherché. L'entretien doit être présenté de façon positive; il doit permettre de mettre en lumière les symptômes du problème; il faut impérativement parvenir à un consensus sur la faible performance; il doit déboucher sur un engagement réciproque sur les objectifs de performance et l'amélioration des relations; le dirigeant et le subordonné doivent convenir de la nécessité d'une communication plus ouverte à l'avenir; enfin cet entretien doit déboucher sur un contrat, avec une échéance, permettant sans stress excessif, de faire un bilan à l'issue de la période contractuelle. L'entretien qui se fait généralement à la demande du supérieur peut être demandé, mais cela demande encore plus de tact, par le subordonné. Bien sûr, il est préférable de ne pas avoir à régler ce genre de problème en ayant des subordonnés performants dont on entretient la confiance et favorise l'autonomie par des feedbacks objectifs, souvent positifs et rapides.

Comment la mesure de la satisfaction du personnel permet de déjouer le syndrome

La mesure des attentes, de la motivation et de "l'engagement" du personnel a pour but de dresser un constat pour examiner ensuite les actions prioritaires d'amélioration. Cette mesure permet aussi de sensibiliser, d'informer et d'impliquer l'ensemble du personnel, quelque soit son niveau hiérarchique. Cette mesure entre dans les bonnes pratiques et facilite les relations humaines dans l'entreprise. Cette mesure doit prendre en compte les aspects communication-information, définition des fonctions, clarté des critères d'évaluation, adaptation des formations. Cette mesure va permettre d'évaluer la qualité des relations hiérarchiques (exemplarité de la conduite, objectivité, confiance, feedback), si importante dans la satisfaction et la motivation et "l'engagement" des individus à la réussite de leur organisation.

Cette mesure des attentes, de la motivation et de l'engagement est vitale, alors que la routine et la pression du temps ont tendance à l'occulter en faveur de la poursuite de résultats financiers concrets, oubliant que c'est des hommes et de l'harmonie de leurs relations que les résultats dépendent.

Dans le domaine professionnel (comme d'ailleurs dans la vie scolaire, familiale ou politique), le syndrome de l'échec programmé est insidieusement présent partout et terriblement destructeur; il faut le reconnaître, l'affronter positivement. Et faire du changement une priorité.

Notre satisfaction, c'est avant tout la vôtre !

Leadership Factor est spécialisé dans la satisfaction et la fidélisation des clients. Pour en savoir plus sur nos études, séminaires inter ou extra entreprises, formations et conseils, contactez-nous au **04 79 61 78 58** ou par mail à france@leadershipfactor.com

Sites internet : www.satisfactor.net / www.leadershipfactor.com



Leadership Factor (France)
7 rue Clément Ader
73100 Aix-les-Bains, France
Tel : +33 (0)4 79 61 78 58



Leadership Factor (UK)
Taylor Hill, Huddersfield
HD4 6IA, United Kingdom
Tel : +44 (0)148 446 7002



Leadership Factor (Espagne)
C/ Guzmán el Bueno, nº 133,
6ª. Edificio Germania
Parque de las Naciones
28003 Madrid, España
Tel : +34 (0)91 210 04 00



Leadership Factor (Australie)
PO Box 373, Pymble
New South Wales 2073 Australia
Tel : +61 (0)2 9880 2588



Leadership Factor (USA)
120 Allens Creek Road
Rochester, NY 14618
Tel : +1 (585) 295 1055



Leadership Factor (Russie)
Milyutinsky per., 6, building 2
Moscow, 101000 Russia
Tel : +7 495 787 34 11