

Le manager, dans ses responsabilités, doit parfois gérer des situations délicates, que ce soit des résultats insuffisants ou annoncer un refus d'augmentation ; ce sont des entretiens toujours difficiles.

Manager les difficultés professionnelles

Préparez vos entretiens. Comment les missions de votre collaborateur, ses objectifs n'ont pas été remplis (sans occulter ceux qui ont été remplis) ?... Proposez des mesures à prendre et des solutions. Écoutez ses propositions, donnez les objectifs à atteindre et définissez ce qui se passera si ceux-ci ne sont pas atteints en étant factuel, sans menacer ni faire du chantage.

Les reproches, remarques ou remontrances se font au fur et à mesure. On n'attend pas le bilan annuel pour faire ressortir toutes les critiques au moment de l'évaluation, sinon il y aura une baisse de confiance. Vous seriez considéré comme rancunier et non comme un accompagnant. Rappelez régulièrement, en cours d'année, les normes attendues. Assurez-vous qu'elles sont bien comprises et admises. Faites les remarques nécessaires à chaud. Cherchez des solutions et surtout invitez le collaborateur à en trouver.

Il ne s'agit pas, lors de l'entretien, de comparer les salariés (ou agents) entre eux sous peine d'agressivité, de

conflits, de discussions sans fin, de démotivation et, au final, d'une mauvaise ambiance de l'équipe. Comparez ce qui a été fait à ce que vous attendiez et à ce que votre collaborateur peut faire. **Il faut être capable de critiquer : cela fait partie du rôle du responsable.** Faites le constat d'échec ou d'erreur sans le minimiser, sinon vous aurez une perte de considération et d'autorité. Ne recherchez pas un bon climat en rassurant, en compatissant ou plaignant, mais faites un état des lieux objectif sans régler vos comptes ou chercher à moraliser. Soyez factuel et restez dans le champ professionnel.

C'est une appréciation négative du travail mais pas de la personnalité. Attaquer la personne aurait pour résultat du conflit, serait une perte de temps, d'une efficacité totale et entraînerait une baisse de sincérité, de la frustration, des réactions de défense, d'agressivité et pourrait compromettre la qualité des relations futures. Il faut reformuler, fixer des objectifs, des moyens à prendre pour avancer.

Il ne faut pas relever uniquement les points négatifs et à améliorer. Les critiques doivent porter sur l'essentiel et non pas sur des détails, ce sous peine de vous discréditer et de démotiver le collaborateur, mais également d'exacerber un sentiment d'injustice. Tout en exposant les points à améliorer, soyez positif, soulignez les points forts, félicitez pour les réussites sous peine d'être considéré comme étant de mauvaise foi ou de vouloir à tout prix justifier une mauvaise évaluation sans véritables arguments. **Le moteur du salarié ou de l'agent, ce sont ses points forts et sa confiance en lui.**

Manager la politique salariale

Le manager ne décide pas seul, en général, d'une augmentation (même s'il la défend), surtout ces dernières années. Mais si la décision est négative, il est seul face au mécontentement du salarié ! Et c'est d'autant plus difficile lorsque l'un des membres de l'équipe fait bien son travail, voire se surpasse pour atteindre ses objectifs...

Comment faire lorsque les contraintes ou choix économiques (externes et internes) conduisent l'entreprise à refuser les augmentations ? Il est souhaitable que vous preniez la parole lors d'une réunion pour faire passer le message à l'ensemble de votre équipe. Soyez transparent par rapport aux difficultés rencontrées. Si les collaborateurs sont au courant de la complexité de la situation, ils n'en mesurent peut-être pas la gravité et ne s'attendent peut-être pas à un gel des salaires. Soyez pédagogue et clair, sans tomber dans l'excès (générateur d'anxiété) en dépeignant un tableau trop sombre. Essayez de conclure par une note d'optimisme pour rebooster l'équipe et lui donner envie de continuer à s'investir. La réaction des collaborateurs peut varier entre le léger mécontentement à la forte colère, mais on ne peut éviter la déception.

Affrontez la situation et soyez disponible. Tentez de régler cette situation délicate, mais **il est important de vous rappeler que vous n'êtes pas un héros**, vous pouvez commettre des erreurs. Calme et sérénité sont essentiels pour affronter la situation et ne pas envenimer les choses, bien choisir ses mots et se montrer sincère et crédible. Enfin, soyez précis et adaptez vos commentaires à chaque cas pour rester légitime.

Même sans beaucoup d'arguments, notamment si la demande d'augmentation vous semblait justifiée, n'esquivez pas la confrontation avec le collaborateur concerné. Celui-ci est, effectivement, en droit de comprendre la raison de ce refus, a droit à une explication de votre part, étant son responsable hiérarchique, même si la décision finale n'émane pas de vous. Consacrer le temps nécessaire peut s'avérer impossible au moment où vous lui annoncez la nouvelle. Proposez un rendez-vous ultérieurement, le collaborateur sera moins sur la défensive, ce qui le rendra plus réceptif à vos arguments. L'objectif est d'éviter sa démotivation voire le cas échéant son départ définitif de l'entreprise et un conflit déclaré.

Si le refus d'augmentation est lié à votre appréciation, motivez clairement le refus en des termes choisis. Restez

factuel et appuyez-vous sur le bilan établi lors de l'entretien annuel d'évaluation. Pointez du doigt les objectifs non atteints et les efforts qui restent à accomplir, sans pour autant enfoncer le clou trop profondément. Il faut reconnaître les résultats et les efforts du salarié. Mettez en avant les axes de progression qui lui permettront probablement d'obtenir une revalorisation de son salaire l'année d'après (sans faire de promesses qu'on ne peut tenir).

Si votre collaborateur estime que votre décision est inéquitable et injuste, évitez de rentrer dans des comparaisons stériles, tout en donnant les explications (ancienneté, cursus...) si elles existent. Bien que vous soyez dans une situation difficile, vous devez répondre franchement. Prétendre avoir tout fait pour que son collaborateur obtienne une augmentation si l'on n'a rien dit ou fait n'est pas la solution idéale, car cela finira fatalement par être découvert et cela vous discréditera aux yeux de tous, voire même engendrera une véritable crise de confiance.

Dans tous les cas, soyez franc :

- Reconnaître que la prétention d'augmentation salariale de son collaborateur était justifiée en soulignant sa performance (la réalisation de ses objectifs pour l'année en cours) ou au contraire les motifs du refus ;

- Exposer la réalité de l'entreprise, en l'assurant que les objectifs sont de reconnaître les efforts, que l'on compte sur lui (il faut maintenir la motivation) pour l'année qui vient ;

- Assumer la politique de l'entreprise et les décisions de votre hiérarchie. Cela fait partie intégrante du travail du manager (même sans être d'accord avec tout) de défendre la position de la direction devant ses collaborateurs, sans exclure la réflexivité, la mise à distance par rapport à une décision assumée mais sujette à interpellation. En effet, laisser paraître son amertume ou son désaccord avec la direction – avec le risque d'être mal perçu par ses supérieurs – ne vous valorise pas pour autant aux yeux de vos collaborateurs. Par conséquent, présenter la situation telle qu'elle est, sans chercher à l'embellir. Un discours sincère touchera davantage votre collaborateur qui appréciera votre honnêteté et renforcera sa confiance en vous.