

A l'aide du document proposé et de vos connaissances proposez un diagnostic de la situation et des recommandations.

« ETUDE DE CAS : QUAND UNE BONNE EMPLOYEE POSE PROBLEME »

BUSINESSWEEK, REBECCA REISNER

Une employée connaît une évolution hiérarchique impressionnante pour finalement produire une performance inférieure à la moyenne une fois arrivée au sommet

Beth Waggoner¹ revient avec étonnement sur la situation d'une employée prometteuse, qui venait d'être promue, mais dont la mauvaise performance a finalement failli menacer une organisation tout entière de s'écrouler. Comptable aimant les animaux, Beth Waggoner occupait bénévolement à l'époque la fonction de président du bureau d'une association locale, « *Paws Need Families* », sans but lucratif, gérant un refuge pour chats, dans la région de Philadelphie (Etats-Unis).

La mission du refuge était d'héberger et d'assurer les soins vétérinaires pour des chats battus ou abandonnés, en attendant qu'un foyer adoptif leur soit trouvé. Quand le manager du refuge a démissionné, Beth Waggoner et le reste du bureau de l'association ont considéré que Della était une candidate parfaite pour le poste. « *Della avait débuté en faisant le ménage, puis avait réussi à devenir manager assistante* », selon Beth Waggoner. « *Elle était efficace et enthousiaste à propos du poste, et très bonne dans ses relations avec le public. Et nous aimions l'idée de montrer aux employés que la mobilité verticale était possible, donc nous l'avons promue manager* ».

Comme beaucoup de refuges pour animaux, « *Paws Need Families* » était perpétuellement en manque de financements, c'est donc seulement après mûre réflexion que le bureau de l'association a décidé d'augmenter le salaire de Della de 20%. Mère célibataire de deux jeunes enfants, Della était reconnaissante de cette augmentation.

Peu après la promotion, Della a commencé à rencontrer des problèmes personnels qui ont rejailli sur son travail, y compris des problèmes financiers. « *Nous avons fini par lui prêter de l'argent et l'autoriser à nous rembourser petit à petit grâce à son salaire* ».

Della a également commencé à arriver en retard au travail, un sérieux problème car elle seule avait les clés du refuge, et d'autres employés étaient parfois obligés d'attendre son arrivée, dehors dans le froid, sans parler des conséquences néfastes sur le public s'arrêtant pour se renseigner sur l'adoption des animaux. Pour éviter de mettre en cause Della, Beth Waggoner et le bureau ont organisé une réunion lors de laquelle l'importance d'arriver à l'heure a été rappelée à tous les employés. Le jour suivant, Della est arrivée au travail avec une demi-heure en retard.

¹ Le scénario est réel. Les noms et détails ont toutefois été modifiés. Le texte est traduit librement de l'anglais.

« Elle semblait juste débordée par le poste lorsqu'elle est devenue manager » selon Beth Waggoner. Quand le poste d'assistant manager a été ouvert au recrutement, le bureau de l'association a recruté une personne avec de réelles compétences organisationnelles pour compenser les mauvaises habitudes de Della. La manager assistante, Gwen, était efficace et responsable, mais cela ne pouvait pas complètement compenser la mauvaise performance de Della.

« Gwen est venue nous voir pour nous expliquer que d'après les fichiers informatiques, certains chats avaient jusqu'à cinq mois de retard dans leurs vaccins » précise Beth Waggoner. « C'est un désastre, car quand un chat tombe malade, cela peut se propager très rapidement aux autres ».

Peu après, Beth Waggoner a découvert d'autres mauvaises nouvelles. « Il y avait des dossiers d'adoption qui s'accumulaient sur le bureau de Della depuis des semaines. Notre raison d'être est de trouver des foyers pour les chats. Cela ne pouvait plus continuer ainsi » précise Beth Waggoner.

Cette semaine-là, le bureau de l'association a mis fin au contrat de Della.

Waggoner se demande aujourd'hui s'ils auraient dû ou pu intervenir plus tôt pour aider Della à gérer les responsabilités de son poste. Était-ce juste de licencier quelqu'un qui avait si désespérément besoin d'un revenu ? Ou finalement, était-ce la responsabilité du bureau d'avoir permis à Della de se comporter de manière plus irresponsable ?