



Stratégies d'intervention auprès d'un employé difficile



Date
21 avril 2017

Durée
90 minutes

Animatrice
Muriel Drolet, Distinction Fellow CRHA
Andragogue

Conçu par
Drolet Douville et associés inc.
Avril 2017

Tous droits réservés
*Il est strictement interdit de reproduire le contenu
du présent document en tout ou en partie*



Message de bienvenue

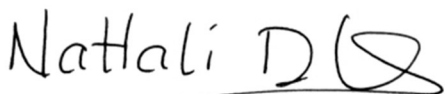
Nous avons conçu cette conférence pour qu'elle réponde le plus possible à votre réalité professionnelle, c'est-à-dire qu'elle vous présente une réflexion, en plusieurs étapes, vous permettant de gérer les relations professionnelles avec votre employé à problèmes.

Nous sommes heureux de pouvoir faire cette réflexion avec vous. Nous espérons que cette conférence constituera un réel ressourcement pour vous qui êtes confrontés à des situations difficiles dans votre quotidien.

Nous espérons que votre présence à cette conférence s'avère un investissement qui non seulement augmentera votre savoir, mais confirmera l'importance de la ressource humaine dans le devenir d'une entreprise et d'une société en constant progrès.

C'est avec plaisir que nous vous accompagnerons dans la recherche de solutions possibles.

Bonne conférence!



Nathalie Douville Douville
Directrice générale
Drolet Douville et associés inc.

Personne-ressource

PRÉSENTATION DE MME MURIEL DROLET, DISTINCTION FELLOW CRHA

Gestionnaire de longue date, spécialisée en andragogie, elle intervient en tant que consultante en formation sur mesure en entreprise dans les domaines de la communication, de la mobilisation, de la consolidation d'équipe, de la gestion de conflits organisationnels et de la gestion de la qualité dans les services. De plus, elle se spécialise en coaching auprès de gestionnaires. Elle est l'auteure de trois best-sellers *parus aux Éditions Transcontinental, collection Entreprendre* :

1. *Le coaching d'une équipe de travail* (mai 1999)
2. *Comment gérer un employé difficile* (février 2004) finaliste au concours du livre de gestion de l'année des HEC
3. *Comment gérer un employé difficile – nouvelle édition* (avril 2013)

Elle possède plus de 35 années d'expérience dans le milieu de la formation, tant dans les niveaux universitaire et collégial que dans les commissions scolaires. Elle intervient, depuis 1995, auprès des dirigeants et des gestionnaires de la petite, moyenne et grande entreprise, des milieux hospitalier et hôtelier et des secteurs public et parapublic.

En 2012, l'Ordre aux CRHA et CRIA lui attribue le titre de **Fellow**, plus haute distinction décernée à un membre pour son leadership, leur réputation, leur compétence hors du commun et leurs réalisations, contribuent à l'essor et au rayonnement de la profession et sont un modèle pour tous les professionnels de la gestion des ressources humaines.

Elle a poursuivi des cours de deuxième cycle en éducation (option formation en éducation des adultes et option didactique), et détient un baccalauréat des arts de l'Université de Montréal.

Nommée par le *Journal Économique de Québec* « **Femme de réussite des régions de Québec et de Chaudière-Appalaches** – édition 2004 », M^{me} Drolet a notamment été récipiendaire du **prix national d'excellence en partenariat du Conference Board du Canada pour le Québec** en 1993, niveau post-secondaire. En 2001, elle a présidé le Forum annuel sur *Les indicateurs de performance en ressources humaines* pour l'Institut international de recherche. Elle a été présidente 2000 des Femmes de Mérite du YWCA et présidente durant deux années de la Fondation du Musée de la civilisation du Québec. Elle est membre de l'Ordre des CRHA ainsi que de plusieurs associations provinciales et regroupements de gens d'affaires du Québec.

Table des matières

Introduction	1
↵ But de la conférence.....	1
Qu'est-ce qu'un employé difficile?	3
↵ C'est une personne :.....	3
↵ Cette situation peut être :.....	3
↵ Employé en difficulté vs employé difficile : savoir faire la différence.....	3
Types de situations problématiques	4
↵ Pourquoi est-ce un employé difficile?.....	4
↵ Causes de la baisse de performance créée par un encadrement inadéquat.....	5
Grille de travail Évaluation de la performance d'un employé difficile	6
Pourquoi faut-il agir face à un employé difficile?	7
↵ Raisons	7
↵ Attentes possibles.....	7
Stratégies de redressement	8
↵ Comment se préparer à agir.....	8
↵ Comment intervenir?	9
↵ Situer le problème – Grille d'analyse.....	9
Questionnement	11
↵ L'art de poser des questions lors d'une entrevue de redressement.....	11
↵ Question ouverte	11
↵ Question fermée	11
Plan d'intervention	12
Actions préventives	13
Résumé de la stratégie en cinq points	14
1. Situer le problème.....	14
2. Comprendre la dynamique	14
3. Envisager toutes les stratégies.....	14
4. Décider d'agir.....	14
5. Évaluer les stratégies (suivi).....	14
Résumé de la procédure en huit points : Redressement de performance	15
↵ Principes	15
↵ Procédure	15
↵ Gradation des sanctions	17
↵ Sanctions disciplinaires possibles	17
Bibliographie	18
↵ Références Internet : Courbe de Bell	18

Recueil d'articles pertinents.....	19
Drolet-Douville.com.....	20
Publications par Muriel Drolet, CRHA, Distinction Fellow	20
Publications par Marie-Josée Douville, CRHA	21
Capsules vidéo par Muriel Drolet, CRHA, Distinction Fellow	22
Capsules vidéo par Marie-Josée Douville, CRHA	23
Articles de journaux et de revues divers	24
La gestion des employés difficiles	24
La gestion des employés difficiles	26
La gestion des conflits au travail	27
Vingt-cinq ans de service... et alors?	29
Comment gérer un employé difficile	31

Note : La forme masculine non marquée désigne autant les hommes que les femmes.

Introduction

Toutes les organisations comptent dans leur personnel des personnes difficiles à gérer. Comme employeur, on se sent souvent dépourvu face à ces situations. On se demande alors quoi faire, comment le faire et pourquoi agir maintenant. Voilà ce à quoi répondra cette conférence!

1. Qu'est-ce qu'un employé difficile versus un employé en difficulté?
2. Pourquoi doit-on intervenir?
3. Rôle et responsabilités de l'organisation
4. Comment structurer nos interventions?
5. Trucs pratiques de prévention.



BUT DE LA CONFÉRENCE

Cette présentation vise à aider les gestionnaires à mieux exercer leur rôle de gestion en les outillant pour intervenir auprès des diverses personnes difficiles, et ce, afin de favoriser le traitement proactif des dossiers, spécialement en ce qui concerne la gestion des employés difficiles.



**« Vous devez faire les choses que
vous croyez ne pas être capable de faire »**

ELEANOR ROOSEVELT

Qu'est-ce qu'un employé difficile?



C'EST UNE PERSONNE :

- qui a perdu le sens de l'autodiscipline;
- qui a la conviction que son rendement ou ses comportements lui permettent de maintenir ses acquis;
- qui a fait un choix de non-collaboration;
- qui éveille des doutes en lien avec ses intentions de collaboration et d'engagement;
- qui, par son comportement, conteste, abuse et manipule les personnes qui travaillent avec elle;
- dont la performance est en dessous des standards de qualité et de quantité fixés par l'organisation;
- dont le comportement ne se conforme pas aux règles de l'organisation (présence, ponctualité, attitude, etc.).



CETTE SITUATION PEUT ÊTRE :

- irrégulière;
- persistante;
- progressive.



EMPLOYÉ EN DIFFICULTÉ VS EMPLOYÉ DIFFICILE : SAVOIR FAIRE LA DIFFÉRENCE

EMPLOYÉ EN DIFFICULTÉ	EMPLOYÉ DIFFICILE
<ul style="list-style-type: none"> • La durée : on identifie un début à la situation. • Le gestionnaire et les collègues ont confiance en cette personne. • Il n'y a pas de doute sur ses intentions. • L'employé est de bonne foi. • Ce sont des situations ponctuelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • La durée : la situation dure depuis si longtemps qu'on ne sait plus comment l'aborder. • Il existe un doute par rapport aux intentions de cette personne de la part du gestionnaire et des collègues. • Il y a un sentiment de contestation, de manipulation et d'abus de la part du gestionnaire. • C'est une situation irrégulière, persistante et progressive. • On soupçonne la mauvaise foi de l'employé.

Types de situations problématiques



POURQUOI EST-CE UN EMPLOYÉ DIFFICILE ?

Les **causes** sont multiples et quelquefois peuvent indiquer un problème grave d'équilibre psychologique. Dans bien des cas, on peut cibler différentes causes, à savoir :

CAUSES	SOLUTIONS
Manque de connaissances L'employé ne sait pas quoi faire.	ENSEIGNER
Manque d'habiletés L'employé ne se sent pas capable d'exécuter son travail seul.	ENTRAÎNER, SOUTENIR ET GUIDER
Manque d'encadrement L'employé est laissé à lui-même et a l'impression qu'il a le droit de décider de son fonctionnement seul.	STRUCTURER
Manque d'attitude L'employé ne veut pas faire le travail et résiste.	ENCADRER ET MODIFIER LE COMPORTEMENT

COMPÉTENCE + -	Motivé <i>Compétent</i> 4.	Pas motivé <i>Compétent</i> 3.
	Motivé <i>Non compétent*</i> 1.	Pas motivé <i>Non compétent*</i> 2.

+ MOTIVATION -

* Peut aussi se référer au terme « *non expérimenté* »



CAUSES DE LA BAISSÉ DE PERFORMANCE CRÉÉE PAR UN ENCADREMENT INADÉQUAT

- Tolérance du manque de respect entre les membres du personnel;**
- Surcharge de travail par rapport aux capacités réelles de l'employé;
- Feed-back inadéquat ou manquant;
- Manque de reconnaissance pour une performance exceptionnelle;
- Tolérance d'un conflit entre employés;**
- Tolérance de conflits entre un patron et un membre du personnel;**
- Manque de critères clairs quant aux promotions;
- Supervision excessive / contrôle excessif;
- Problème personnel influençant l'attitude de supervision;
- Refus de respecter les différences culturelles;
- Manque d'évaluation formelle du rendement;**
- Manque d'information de la part de l'organisation;
- Changement dans les façons de faire sans formation adéquate;**
- Désintéressement dans les compétences des personnes et dans leur développement professionnel;
- Bris de communication;
- Réaction exagérée lors de la non-atteinte de résultats;
- Manque d'orientation de l'entreprise;**
- Manque de délégation;
- Accent mis sur la qualité tout en fixant la priorité sur la quantité;
- Critiques émises sur l'employé devant ses collègues;
- Absence de politique de gestion de la performance;
- Absence de code d'éthique clair et connu de tous les membres du personnel.

Grille de travail

Évaluation de la performance d'un employé difficile

Pour déterminer si vous avez affaire à un employé difficile, cochez la case appropriée dans la liste d'énoncés.

Nom : _____

Fonction : _____ Date : _____

	1	2	3	4	5	6
1. Ne représente pas un problème.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Peut être un problème isolé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Se produit dans des circonstances particulières	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Représente un problème à l'occasion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Se produit souvent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Se produit régulièrement (constant)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Ne respecte pas les échéanciers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Arrive en retard au-delà de ce qui est acceptable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Doit souvent reprendre son travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Remet du travail incomplet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Remet du travail en retard.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Refuse la responsabilité quand il est confronté à un problème.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Dit que des conflits familiaux sont la cause des problèmes au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. S'absente fréquemment.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Prend des pauses fréquentes ou de longues durées.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Est souvent absent ou absente de sa classe sans raison justificative.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Utilise le téléphone pour des besoins personnels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Utilise à des fins personnelles l'équipement de l'employeur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Refuse de faire des tâches en lien avec son poste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ralentit le rythme de l'équipe au travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Exprime des messages négatifs à répétition / langage abusif.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Critique ouvertement ses collègues / enseignants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Critique ouvertement l'organisation / la direction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Refuse de se conformer au code d'éthique de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. A un manque important dans l'organisation de son travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. A un manque important dans sa relation avec ses collègues.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. A un manque important dans la préparation de ses cours.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. A un manque important dans sa relation enseignant / élève.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. A un manque important dans ses méthodes pédagogiques.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Ne respecte pas les règles de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si vous évaluez que l'employé dépasse la cote 4 sur quatre énoncés ou plus, vous devez agir le plus tôt possible pour redresser la situation.

Ce questionnaire a pour but de vous aider à documenter le dossier.

Pourquoi faut-il agir face à un employé difficile?



RAISONS

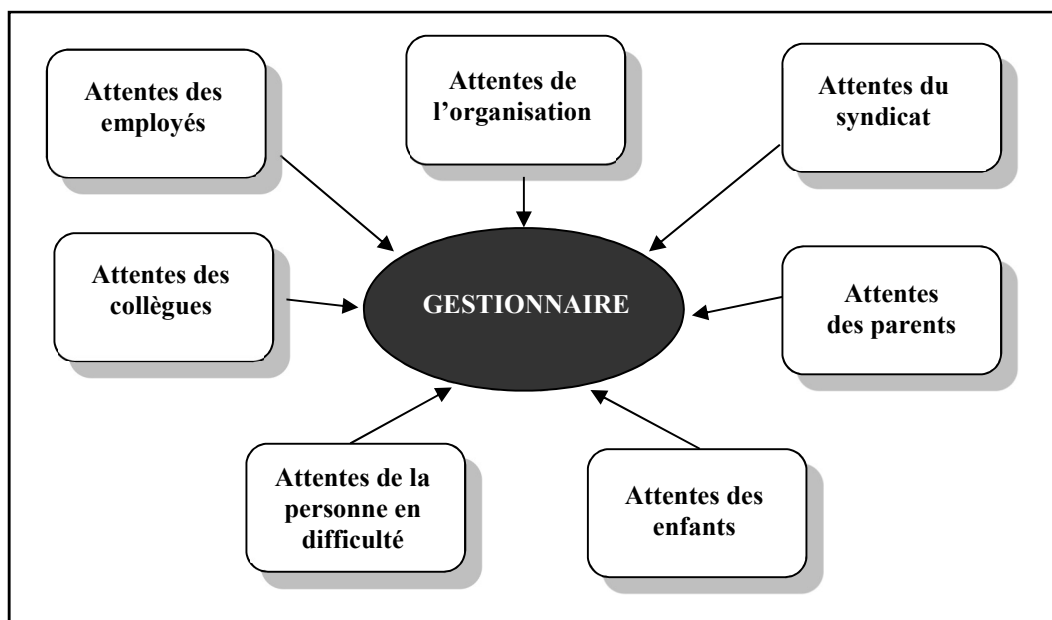
On se doit **D'AGIR RAPIDEMENT** et ne pas laisser une situation se détériorer :

- pour **prévenir l'effet d'entraînement** et de ralentissement du travail des autres;
- pour contribuer à créer un **climat favorable** à la performance maximale des individus;
- pour **éviter** qu'une **performance médiocre** devienne un standard de travail;
- pour aider et **soutenir l'équipe** dans l'atteinte de ses résultats;
- pour aider et assister la personne à s'améliorer : **le redressement n'est pas punitif**, il est pédagogique;
- parce que c'est la **responsabilité du gestionnaire d'agir** et que les membres du personnel sont en droit de s'y attendre.



ATTENTES POSSIBLES

Responsabilité du gestionnaire
en fonction des attentes de l'organisation



Stratégies de redressement



COMMENT SE PRÉPARER À AGIR

- Vérifiez qui a le pouvoir d'agir et de sanctionner.**
- Ayez la volonté de redresser la situation.
- Décidez d'affronter la situation et d'aller au bout de l'intervention : persévérance.
- Identifiez le soutien disponible pour vous dans l'organisation et utilisez-le.
- N'oubliez pas les autres membres de l'équipe.
- Assurez-vous d'analyser adéquatement le problème.
- Accumulez des FAITS.**
- Faites preuve de créativité.
- Assurez-vous d'être bien outillé pour la démarche.
- Validez votre analyse.
- Prenez les décisions qui s'imposent.
- Collaborez à votre tour avec d'autres collègues exposés à des situations similaires.

Souvenez-vous que :

Le gestionnaire n'est pas :

- nécessairement responsable de ce qu'est devenu l'employé;
- la seule personne responsable de la situation;

L'employé difficile, ce n'est pas votre problème mais, un problème organisationnel sur lequel on doit agir.





COMMENT INTERVENIR?

Chaque membre du personnel est unique et prenez pour acquis qu'il ne fonctionne pas comme vous : **VOUS ÊTES DIFFÉRENT ET IL L'EST AUSSI.**

SITUER LE PROBLÈME – GRILLE D'ANALYSE

- Est-ce un problème relié au rendement?
- Est-ce un problème relié au comportement?
- La personne a-t-elle été bien entraînée dans ses tâches?
- La personne est-elle négligente dans son travail?
- La personne comprend-elle bien comment produire les normes et les standards qu'on lui a fixés?
- La personne possède-t-elle les capacités pour réaliser ce qui est attendu d'elle (test d'aptitudes)?
- Depuis combien de temps constatez-vous le problème?
- Combien de personnes sont touchées par ces conséquences?
- S'agit-il d'une personne capable de changer?
- En quoi le comportement s'écarte-t-il des normes?
- Quelles sont les conséquences négatives possibles sur l'efficacité du groupe de travail?
- Est-ce un problème circonstanciel ou chronique?
- Votre organisation a-t-elle des règles qui précisent les attentes de rendement ou de comportement dans une telle situation?
- Les pratiques habituelles de votre entreprise cautionnent-elles ce comportement?
- Avez-vous les outils adéquats en matière de gestion des ressources humaines dans une telle situation?
 - Méthode de sélection et de recrutement;
 - Programme d'accueil;
 - Description des tâches / profil de compétence;
 - Appréciation du rendement;
 - Attentes signifiées / gestion du rendement par résultats;
 - Programme de formation;
 - Test d'aptitudes;
 - Politique d'absentéisme.
- Y a-t-il eu au cours de la dernière année des changements importants pouvant justifier une résistance dans la performance ou le comportement actuel de l'employé?
- Avez-vous du feed-back des clients ou des personnes de l'organisation qui soutiennent le problème observé?

i

Mettez l'accent sur ce que vous voulez comme résultat
et non sur la façon dont voulez que ça se fasse.

i

« Ce n'est pas tout ce que les gens ignorent
qui cause des problèmes;
c'est tout ce qu'ils savent et qui n'est pas vrai. »

MARK TWAIN

i

Communiquer est un acte conscient et volontaire.

Communiquer comporte tout le temps des risques : **j'assume ce risque.**

- Je fais en sorte que mon message soit simple, clair, précis et pertinent pour mon interlocuteur.
- Je comprends l'économie de temps à bien communiquer au travail.
- Je fais en sorte que je n'aie pas à répéter à plusieurs personnes la même information.
- J'exprime une attitude respectueuse et ouverte.

**Critiquer n'amène pas quelqu'un
à modifier sa façon d'agir ou de penser.**

i

La qualité de nos communications au travail détermine
en grande partie l'atteinte de nos résultats.

Questionnement



L'ART DE POSER DES QUESTIONS LORS D'UNE ENTREVUE DE REDRESSEMENT

Le bon gestionnaire écoute deux fois plus qu'il ne parle. Si c'est moi qui le dis, ils ne me croient pas. Si ce sont eux qui le disent, **c'est la vérité**.

Le gestionnaire ne dit pas, n'affirme pas, **il pose des questions**.

- On doit poser des questions auxquelles ils pourront **répondre**.
- Si vos tactiques sont bonnes, ils ne peuvent pas vous **combattre**.
- Avec des **questions**, vous avez la maîtrise absolue.
- C'est mon obligation de prendre la décision. Voilà le rationnel de l'apprentissage.

Vous devez apprendre à poser des questions afin :

- d'isoler les points d'intérêt.
- de faire reconnaître les faits.
- d'obtenir des accords mineurs.
- d'éveiller les émotions et les guider vers une solution.
- d'isoler les résistances.
- de répondre aux objectifs et créer l'approbation.
- d'assister à l'apprentissage individuel et collectif.
- de prendre le contrôle de la situation.



Bien gérer, c'est éveiller le questionnement.

Les questions peuvent être ouvertes. Elles peuvent être fermées. Tout dépend de l'objectif à atteindre. Bien choisir sa question **est stratégique**.



QUESTION OUVERTE

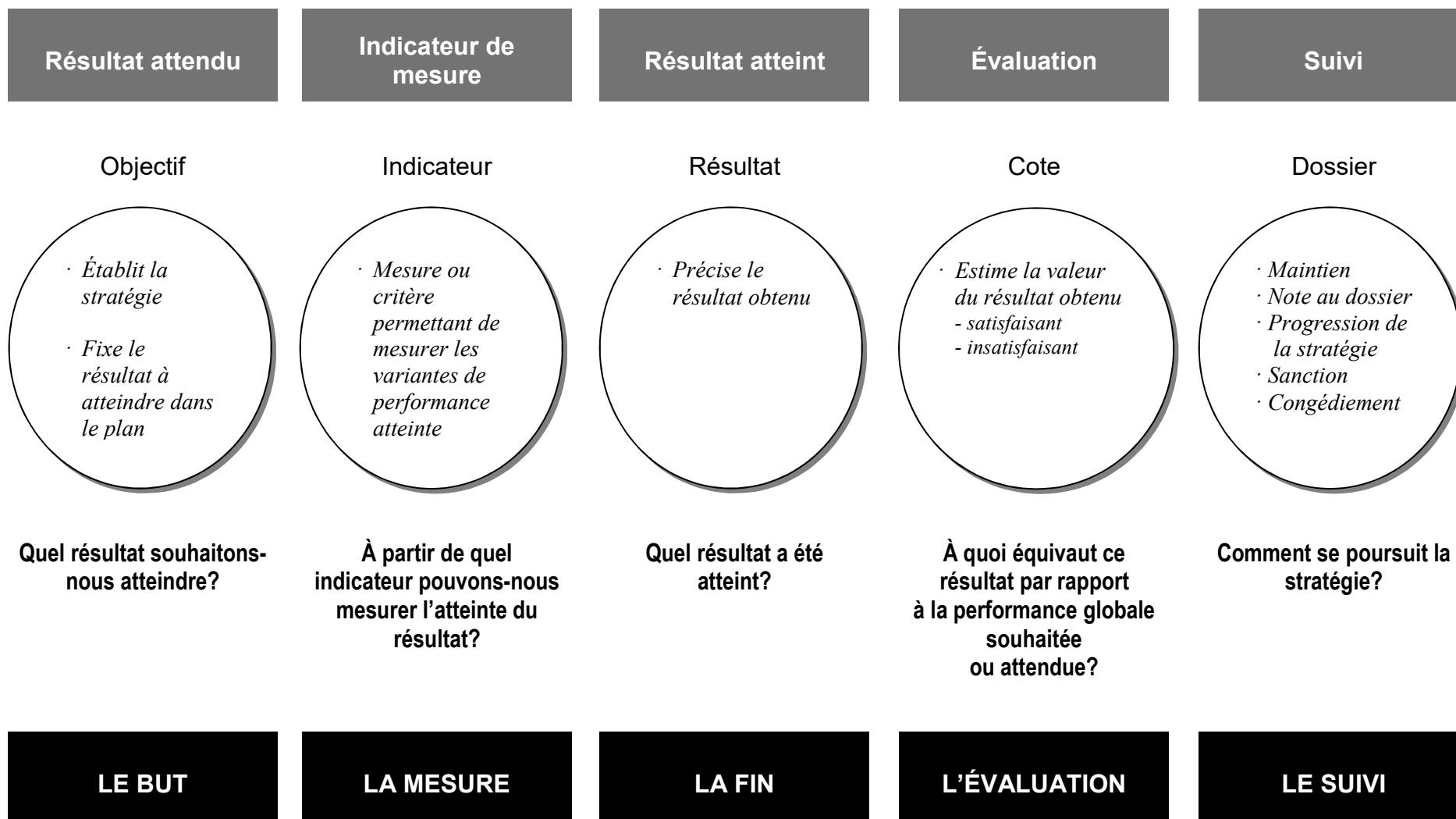
Oblige la personne à élaborer sa pensée (**suscite l'implication**).



QUESTION FERMÉE

La personne répond par oui ou par non (**suscite l'engagement**).

Plan d'intervention



Actions préventives

Les règles de base suivantes doivent guider votre pratique professionnelle :

- Accentuez le positif – appuyez les gens.
- Assurez-vous que le milieu de travail soit à l'écoute de la composante humaine.
- Donnez l'exemple en matière de valeurs, idéaux et normes.
- Félicitez les gens.
- Placez-vous dans une situation qui favorise la discussion.
- Accordez de l'importance à l'autre.
- Écoutez ce que les gens ont à dire.
- Ne tournez pas autour du pot lorsqu'il y a divergence d'idées.
- Évitez de revenir sur les erreurs passées, car la rancune est improductive.
- Demandez ce que la personne a l'intention de faire à propos d'un problème et accompagnez-la dans sa recherche de solution.
- Clarifiez ce qu'on ne comprend pas et confirmez ce qui est compris.
- Collaborez aux résultats de l'autre.
- Développez un processus d'évaluation qui permette d'évaluer le besoin à combler, les enjeux, le type de personnalité afin d'y adapter la stratégie optimale
- Fixez des échéanciers clairs.
- Exercez votre pouvoir d'influence pour amener des correctifs.
- Respectez les différences.
- Gérez les tensions dès qu'elles surgissent.
- Préparez la réussite de la confrontation lors d'un conflit interpersonnel.
- Développez les habiletés de communicateur et de coach.
- Faites confiance aux gens.
- Ayez un code d'éthique clair et simple, connu et bien diffusé à travers l'entreprise.
- Assurez-vous d'établir de bonnes politiques organisationnelles en matière de gestion de la performance et de climat de travail.



Et n'oubliez pas que...

nos actions parlent beaucoup plus que ne le font nos paroles

Résumé de la stratégie en cinq points

1. SITUER LE PROBLÈME

- S'agit-il d'un problème relié à l'accomplissement du travail?
Ex. : Ne respecte pas les normes de qualité.
- S'agit-il d'un problème relié au comportement au travail?
Ex. : Manque de motivation, vandalisme.

2. COMPRENDRE LA DYNAMIQUE

Il est important de comprendre la dynamique de l'organisation qui a permis l'émergence ou le développement du problème.

- En quoi le comportement s'écarte-t-il des normes?
- Quelles sont les conséquences négatives possibles sur l'efficacité du groupe de travail?
- Est-ce un problème circonstanciel ou chronique?
- En matière de structures de l'organisation, quelles sont les conditions qui facilitent : absences de règles, tolérance et laisser-aller?
- En matière de culture de l'organisation, quelles sont les pratiques, valeurs ou fausses croyances permettant l'apparition de problème : il est préférable d'ignorer ces cas, attribution de privilèges, seul le résultat compte?

3. ENVISAGER TOUTES LES STRATÉGIES

Il est important d'envisager toutes les stratégies de redressement du rendement de l'employé quant à l'accomplissement et au comportement au travail :

- Confirmation de la perception du gestionnaire : difficulté personnelle à gérer; vérification d'un conflit interpersonnel; évaluation de l'insécurité générée par un niveau de compétence égal ou supérieur au sien;
- Accumulation de faits;
- Relation de supervision;
- Correctifs mentionnés lors d'une rencontre de supervision;
- Conséquences négatives connues par l'employé;
- Existence du problème reconnue par l'employé;
- Engagements obtenus de l'employé;
- Offre d'un soutien personnel, interne ou externe;
- Suivi régulier et proactif du processus;
- Offre (négociation) d'un nouvel environnement de travail.

4. DÉCIDER D'AGIR

5. ÉVALUER LES STRATÉGIES (SUIVI)

Résumé de la procédure en huit points : *Redressement de performance*

Le redressement de performance est relié à une attitude et un comportement déficients et non pas à une incapacité physique (handicap).



PRINCIPES

- Le rendement inadéquat démontré par un employé est attribuable autant à l'individu qu'à l'entreprise.
- L'entreprise, avant de procéder à un processus disciplinaire, doit connaître la situation sous toutes ses facettes et tenter de solutionner les difficultés avec l'aide de l'employé concerné.
- Un employé, ayant été avisé des attentes de l'entreprise concernant le redressement de sa performance au travail et qui ne satisfait pas à ces attentes de façon significative, doit faire l'objet d'un suivi périodique.



PROCÉDURE

Procédures	Démarches
1. Dès qu'une baisse prolongée du rendement d'un employé est démontrée, une rencontre avec l'employé doit être planifiée pour lui en faire part.	<ul style="list-style-type: none"> • Mentionnez verbalement à l'employé les écarts constatés par rapport à l'accomplissement du travail et au comportement au travail. • Offrez à l'employé votre soutien (formation, disponibilité, etc.). • Notez ces informations au dossier de l'employé. • Planifiez une rencontre ultérieure pour le suivi du dossier.
2. À la date convenue pour la rencontre de suivi, évaluez le degré d'atteinte des attentes mentionnées.	<ul style="list-style-type: none"> • Si les attentes sont satisfaites de façon significative, profitez de la rencontre pour souligner votre satisfaction et témoigner votre encouragement pour le maintien des efforts. • Si les attentes ne sont pas ou sont peu ou moyennement rencontrées, précisez alors par écrit les écarts à rencontrer par rapport à l'accomplissement du travail et au comportement au travail.

<p>3. Rencontrez l'employé pour effectuer le suivi planifié.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Au cours de la rencontre avec l'employé, précisez verbalement les écarts et les attentes souhaitées de votre part. • Planifiez une rencontre ultérieure pour le suivi du dossier. • Remettez la lettre formelle à la fin de l'entrevue (sans nécessairement la lire à l'employé, car c'est le résumé écrit de votre rencontre), en précisant à l'employé qu'il est préférable de noter le tout par écrit pour faciliter le suivi.
<p>4. À la date convenue pour la deuxième rencontre de suivi, évaluez à nouveau le degré d'atteinte des attentes mentionnées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuez la même démarche qu'à l'étape no 2 tout en étant précis sur les attentes non encore rencontrées. On peut même repréciser celles reliées au « comportement au travail » si l'employé a eu une attitude négative depuis sa première rencontre. • Prévoyez une mesure disciplinaire adéquate et mentionnez dans la lettre qu'elle devra être mise de l'avant si la prochaine rencontre de suivi révèle que les attentes ne sont toujours pas rencontrées.
<p>5. Rencontrez l'employé pour le second suivi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Même démarche que celle mentionnée à l'étape no 3.
<p>6. À la date convenue pour la troisième rencontre de suivi, évaluez à nouveau le degré d'atteinte des attentes reprécisées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Même démarche qu'à l'étape no 4. • Planifiez une seconde mesure disciplinaire à mentionner dans la lettre à remettre.
<p>7. Rencontrez l'employé pour le troisième suivi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Même démarche que celle de l'étape no 3. • Annoncez et mettez en vigueur la mesure disciplinaire prévue.
<p>8. Procédez ainsi avec les suivis jusqu'à ce qu'une gradation des sanctions conduise l'entreprise à rompre le lien d'emploi l'unissant à l'employé ou jusqu'à ce que l'employé réussisse à rencontrer vos attentes de façon significative.</p>	



GRADATION DES SANCTIONS

Résumé des démarches

- Rencontre informelle, avertissement verbal (consigné au dossier)
- Rencontre accompagnée d'un avis écrit
- Rencontre, deuxième avis écrit
- Rencontre, première suspension
- Rencontre, deuxième suspension
- Rencontre, troisième suspension (s'il y a lieu)
- Rencontre, congédiement (ou longue suspension avant congédiement)

Dans certaines circonstances, telles que refus de travail, fautes lourdes, vol, fraude, la gradation ne s'applique pas. Il y a lieu à un **congédiement immédiat**.



SANCTIONS DISCIPLINAIRES POSSIBLES

- Courte suspension (1/2, 1, 2 ou 3 journées), sans solde
- Longue suspension (1 ou 2 semaines ou 1 mois), sans solde
- Perte d'avantages corporatifs
- Baisse, gel de salaire ou augmentation salariale réduite
- Rétrogradation de poste
- Congédiement

Bibliographie

- BANDLER, R., et J. Grinder. *Les secrets de la communication (PNL)*, Éditions Le Jour, collection Actualisation, 1981.
- BEAUDOIN, O. *Le counseling en milieu de travail - Les programmes d'aide aux employés (PAE)*, Éditions Agence d'Arc, Montréal, 1986.
- BURNS, R.W. *12 leçons sur les objectifs pédagogiques*, Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation, 1980.
- CAVA, Roberta. *Savoir traiter avec les gens difficiles*, Éditions Québecor, Montréal, 1990.
- D'AUTEUIL, Sandra et LAFOND Caroline, *Vivre avec un proche impulsif, intense, instable*, Bayard Canada Livres, Montréal (Québec), 2006.
- DROLET, Muriel. *Communication efficace, ministère de l'Éducation*, Programme parents d'aujourd'hui, Montréal, 1984.
- DROLET, Muriel. *Le coaching d'une équipe de travail*, Éditions Transcontinental, Montréal, mai 1999.
- DROLET, Muriel. *Comment gérer un employé difficile*, Éditions Transcontinental, Montréal, février 2004.
- DROLET, Muriel et DOUVILLE, Marie-Josée. *Comment gérer un employé difficile Nouvelle Édition*, Éditions Transcontinental, Montréal, avril 2013.
- FONTAINE, France. *Les objectifs d'apprentissage*, Presses de l'Université de Montréal, Montréal (Québec) 1978-1979.
- HELLRIEGEL, Slocum et Woodman. *Management des organisations*, Éditions De Boeck, Université de Bruxelles, 1993.
- KEY, Mary Ritchie. *Nonverbal Communication*, Scarecrow Press inc., U.S.A. 1977.
- LAROUCHE, Richard. *La gestion des ressources infirmières aux prises avec des problèmes d'abus d'alcool ou de drogue - Le modèle triple « i »*, GescosoinF, Cap-Rouge (Québec), 1994.
- MILLER, John, *La question derrière la question*, Editions Michel Lafon, 2005.
- MORRIS, Desmond. *Manwatching, Ed. Harry N. Alramo Inc.*, New York, 1977.
- NIERENBERG, G. et H Calero. *Lisez dans vos adversaires à livre ouvert*, Éditions Albin Michel, Paris, 1986.
- PETIT, BÉLANGER, BENABOU, FOUCHER, BERGERON. *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Éditions Gaëtan Morin, Montréal, 1993.
- RONDEAU, Alain et François BOULARD. article : *Gérer des employés qui font problème, une habileté à développer*, Revue Gestion, février 1992.
- SEKIOU LAKHDAR et coll. *Gestion du personnel*, Montréal, Éditions 4L, 1984.
- SIGOUIN, Marie-Josée, BERNIER, Linda et LUSSIER Mylène, *Le CORRE en bref, Gérer les problèmes de santé mentale au travail : pourquoi et comment ? volume 3*, Les Éditions Yvon Blais inc., Cowansville (Québec), 2008.

RÉFÉRENCES INTERNET : COURBE DE BELL

http://wikipedia.qwika.com/en2fr/The_Bell_Curve

<http://images.math.cnrs.fr/La-courbe-bleue-en-cloche.html>

Recueil d'articles pertinents

Drolet-Douville.com

Nous vous offrons la possibilité de consulter une boîte à outils élaborée à partir de documents de référence, tels articles, capsules vidéo et volumes. Ceux-ci seront sûrement vous accompagner dans l'exercice de vos pratiques respectives, ne serait-ce que pour vous ressourcer ou encore pour y trouver des pistes de solutions intéressantes.

Nous tenons à remercier L'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés du Québec (CRHA) qui nous permet de vous offrir l'accessibilité à ces outils, notamment les articles et les vidéos.

PUBLICATIONS

PAR MURIEL DROLET, CRHA, DISTINCTION FELLOW ¹

[Le mentorat au féminin, une marque de reconnaissance moderne](#)

Magazine *Effectif*, volume 15, numéro 3, juin/juillet/août 2012

[Quand la confiance flanche...](#)

Magazine *Effectif*, volume 14, numéro 4, septembre/octobre 2011

[Quand la tolérance prend le contrôle des approches de gestion](#)

Site du réseau CRHA, Leadership et habiletés de gestion, 2010

[Jeux psychologiques, moins amusants qu'on le pense!](#)

Site du réseau CRHA, Développement organisationnel, 2008

[Vingt-cinq ans de service... et alors?](#)

Site du réseau CRHA, Relations du travail, 2006

[Comment gérer son entourage au travail](#)

Site du réseau CRHA, Leadership et habiletés de gestion, 2006

[Gérer a toujours été difficile](#)

Site du réseau CRHA, Leadership et habiletés de gestion, 2006

[Comment gérer notre émotivité au travail](#)

2006

[L'après-harcèlement : où en sommes-nous depuis juin 2004?](#)

Magazine *Effectif*, volume 8, numéro 5, novembre/décembre 2005

[La gestion des employés difficiles](#)

Journal *Les Affaires*, octobre 2004

¹ Pour consultation, visitez notre site Internet www.drolet-douville.com section **MÉDIAS / Publications**

[La gestion des conflits au travail](#)

Journal *Les Affaires*, billet « Coin du coach », novembre 2004

[Question d'éthique - Primes de fidélisation et mises à pied : deux poids, deux mesures!](#)

Magazine *Effectif*, volume 6, numéro 1, janvier / février / mars 2003

[L'importance du rôle de gestionnaire](#)

Journal *Les Affaires*, 20 décembre 2003

[L'importance de l'appréciation du rendement du personnel](#)

Revue *Entreprendre*, septembre 2001

[Mieux gérer ses émotions au travail](#)

Site du réseau CRHA, Santé et sécurité du travail

PUBLICATIONS PAR MARIE-JOSÉE DOUVILLE, CRHA²

[Faire le choix d'un enquêteur externe, pas si évident que ça!](#)

CRHA, Rubrique Coin de l'expert, octobre 2015

[Harcèlement psychologique au travail : une question d'intention?](#)

CRHA, VigieRT, mai 2015

[Enquêter à la suite d'une plainte de harcèlement](#)

CRHA, VigieRT, avril 2014

[Le processus d'enquête en matière de harcèlement](#)

CRHA, Rubrique Coin de l'expert, mars 2013

[Harcèlement psychologique et santé mentale : agissez!](#)

CRHA, Rubrique Coin de l'expert, 6 novembre 2012

[Prévention et intervention en matière de harcèlement : il faut y réfléchir!](#)

CRHA, Rubrique *Coin de l'expert*, 20 mars 2012

[Conflits au travail : une responsabilité organisationnelle partagée](#)

CRHA, Rubrique *Coin de l'expert*, 13 mars 2012

[Régler les différends par la médiation](#)

Journal quotidien *Le Soleil*, Septembre 2011

[Gérer les écarts de vos employés](#)

Journal *Les Affaires*, Montréal, janvier 2009

[L'après-harcèlement, ça se gère](#)

Journal *Les Affaires*, Montréal, janvier 2009

² Pour consultation, visitez notre site Internet www.drolet-douville.com section **MÉDIAS / Publications**

[Une démarche d'intervention rigoureuse en cas de conflit](#)

Effectif, Volume 11, numéro 5, novembre/décembre 2008

[La rétroaction par opposition à la critique](#)

Journal quotidien *Le Soleil*, 6 juin 2005

[Harcèlement psychologique : La réalité dans nos organisations depuis le 1er juin 2004](#)

Quotidien *Le Soleil*, 9 octobre 2004

[Déceler le harcèlement](#)

Journal *Les Affaires*, billet « Coin du coach », octobre 2003

CAPSULES VIDÉO PAR MURIEL DROLET, CRHA, DISTINCTION FELLOW ³

Entrevue d'expert, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

[L'entretien disciplinaire avec un employé : un exercice positif](#)

Se préparer à une entrevue disciplinaire exige beaucoup de réflexion, de temps et de validation.

[La gestion des conflits au travail : belle opportunité d'apprentissage](#)

Une situation conflictuelle constitue une occasion privilégiée pour les employés d'une organisation de pouvoir compter sur les professionnels des ressources humaines.

[Leadership en contexte de mouvance](#)

La situation difficile créée par les nouveaux contextes économiques accentue l'importance d'un bon leadership de gestion. Découvrez dans cette entrevue comment faire pour que les employés demeurent ralliés à un projet organisationnel par leadership.

[Approche responsabilisante des personnes au travail](#)

Découvrez comment la déresponsabilisation des gens au travail peut être un problème de société. Dans un contexte de pénurie de main-d'oeuvre, la situation devient problématique.

[Le défi réel d'un bon employeur](#)

On reconnaît un bon employeur à sa façon d'afficher ses valeurs au quotidien. Le bon employeur s'assure que son équipe de gestion traduit la cohérence entre ses volontés et décisions organisationnelles et la valeur du potentiel humain.

[Travailler avec un employé difficile](#)

Un employé difficile au sein d'une organisation permet de mettre le doigt sur les failles organisationnelles de l'entreprise. Ainsi, la gestion adéquate de la situation doit se faire dans le cadre d'une structure préalablement réfléchie. Comment faire face à cette situation épineuse?

³ Pour consultation, visitez notre site Internet www.drolet-douville.com section **MÉDIAS** / Capsules vidéo

CAPSULES VIDÉO

PAR MARIE-JOSÉE DOUVILLE, CRHA⁴

[Enquêter à la suite d'une plainte de harcèlement](#)

Les enquêtes en matière de harcèlement psychologique au travail suscitent souvent des questionnements, notamment sur la façon dont elles sont menées. Le Code de conduite créé par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés offre un cadre déontologique aux professionnels qui doivent s'acquitter de cette tâche.

[Pratiques RH - Enquête en matière de harcèlement](#)

L'enquête en matière de harcèlement ne devrait être utilisée qu'en dernier recours.

[La médiation organisationnelle : un nouveau modèle de règlement des différends](#)

La médiation organisationnelle est avant tout un processus d'aide à la décision dans une situation de conflit. La médiation est un outil qui donne du pouvoir aux parties pour les amener à être autonomes et à trouver des solutions à leurs problèmes. Découvrez dans cette entrevue comment effectuer un rapprochement afin de résoudre les différends, ensemble.

[Conflit au travail : rôles et responsabilités de l'organisation](#)

À quel moment doit-on intervenir lorsqu'un conflit surgit? Le plus rapidement possible, car un conflit non ou mal géré prendra vite des proportions démesurées.

⁴ Pour consultation, visitez notre site Internet www.drolet-douville.com section **MÉDIAS** / Capsules vidéo

Articles de journaux et de revues divers

Article paru dans le journal *Les Affaires*, octobre 2004.

La gestion des employés difficiles

Par Muriel Drolet, CRHA, andragogue, présidente de Drolet Douville et associés inc.

Marcel est avec nous depuis vingt ans. Il a été transféré dans presque tous les départements possibles, et il est à trois ans, deux mois, quatre jours et deux heures de sa merveilleuse retraite. Alors, question de motivation, on passe au suivant. Il a accumulé, avec le temps, tellement d'informations stratégiques sur l'organisation qu'aucune proposition d'amélioration ne résiste à ses virulentes provocations, preuves et faits à l'appui, bien sûr! Lors des réunions d'équipe, l'heure prévue du début provoque évidemment un conflit d'horaire avec ce que Marcel a brillamment planifié pour sa semaine. À votre grande surprise, il est toutefois à l'heure! Alors, ce sera certainement l'acceptation des points à l'ordre du jour qui sera son cheval de bataille. Si, par malheur, vous avez à collaborer avec Marcel sur un dossier commun, vous êtes exposé à une perte de temps importante, à un manque en ce qui concerne la consignation d'information et bien sûr, à une prise de décision qui tourne les coins ronds! Le gestionnaire décide de rencontrer Marcel pour rectifier le tir. Quelle surprise d'apprendre que cela l'a amené à se retrouver en congé de maladie pour cause de harcèlement au travail!

Reconnaissez-vous notre Marcel? Et si oui, comment se fait-il qu'il réussisse à s'en sortir? Sur quoi se base Marcel pour croire qu'il est dans ses droits et que l'organisation le laissera cheminer sans peine jusqu'à sa retraite bien méritée? J'aimerais tellement entendre vos réponses.

Si nous, les employés, collègues de Marcel, constatons depuis longtemps ce genre d'abus, comment se fait-il que nos organisations, elles, ne voient rien? Serait-ce qu'on ne sache pas quoi faire? Serait-ce qu'on soit en manque d'habileté pour le faire correctement? Ou pire encore, serait-ce qu'on évite volontairement de redresser la situation par manque de courage?

Les fervents adeptes des comportements difficiles au travail ont vite compris les conséquences de la déresponsabilisation des employeurs dans ce genre de laisser-faire. Le message « officieux » est très clair : la déresponsabilisation de l'un entraîne et nourrit la déresponsabilisation de l'autre. Mais qui a créé le modèle à suivre? Voilà la question qu'une organisation doit se poser lorsqu'elle constate chez ses collaborateurs des comportements et des performances maintenus en deçà des normes fixées pour l'ensemble de son personnel.

Notons ici que ces abus ne sont pas spécifiques d'une seule catégorie d'employés, comme le veut la croyance populaire. On peut retrouver un employé difficile autant dans la personne d'un syndiqué, d'un professionnel, que d'un gestionnaire, voire d'un gestionnaire de la haute direction. Bien sûr, chacun de ces postes détient des éléments de force particuliers à son statut : le syndiqué a ses représentants syndicaux et son unité pour le défendre; le professionnel, sa légendaire autonomie intellectuelle et sa crédibilité d'expert; et le gestionnaire, son pouvoir décisionnel et son privilège de patron.

Comme vous le voyez, chacune de ces catégories jouit de cartes stratégiques pour déstabiliser l'organisation, et c'est effectivement ce qu'un employé difficile fait : il confronte son organisation dans le respect de ses règles et politiques, créant ainsi un déséquilibre qui oblige les bons employés à rétablir la situation d'une façon ou d'une autre. Cet équilibre précaire se maintient souvent à gros prix, tant sur le plan humain que sur le plan financier.

Pourquoi alors éviter d'agir? L'heure est au courage et à l'imputabilité. Face à un employé difficile, l'organisation doit AGIR. Toute autre décision serait irresponsable.

Je termine en citant une phrase d'Eleanor Roosevelt : « Vous devez faire les choses que vous croyez ne pas être capable de faire. » Serait-ce possible que cette grande dame ait été exposée à des employés difficiles ?

Muriel Drolet est coauteure du livre *Comment gérer un employé difficile*, paru aux Éditions Transcontinental en février 2004.

La gestion des employés difficiles

Par Muriel Drolet, CRHA, andragogue, présidente de Drolet Douville et associés inc.

Tous les gestionnaires sont confrontés, un jour ou l'autre, à la gestion d'une personne difficile. À ce moment-là, souvent, on ne sait plus quoi faire, on se sent contesté, manipulé et, voire même, dans certains cas, carrément abusé par ces individus dont on questionne sérieusement les intentions cachées.

Sachez que c'est une perte de temps de s'acharner à découvrir les raisons personnelles qui les alimentent, car ces raisons sont souvent multiples et important peu dans la solution recherchée. Ce qui compte, c'est d'agir pour régler la situation professionnelle qui vous concerne.

Pour ce faire, il faut, dans un premier temps, viser l'obtention d'un changement dans l'accomplissement du travail ainsi que dans les attitudes et comportements démontrés par la personne difficile. Ce changement est initié par des rencontres qui ont pour but de vous permettre d'énoncer les attentes de l'organisation à l'égard de l'employé et de préciser les résultats souhaités. Par la suite, ces échanges viseront à mettre en évidence les résultats obtenus et les écarts entre l'entente initiale et la situation actuelle. Advenant la mise en évidence d'un écart important, les deux parties devront renouveler leur engagement afin d'atteindre les résultats exprimés originellement.

Dans un deuxième temps, il vous faudra poursuivre plus formellement la gestion administrative et disciplinaire du dossier de votre employé difficile. Ce volet doit être entrepris seulement si les premières interventions visant à obtenir un changement significatif de la part de votre employé n'ont pas donné les résultats escomptés. Il est important, à ce moment-ci, d'envisager une rupture du lien d'emploi, bien que cet aspect ne soit pas facile et puisse vous déstabiliser.

Toutefois, mentionnons qu'il est normal comme gestionnaire d'avoir des croyances personnelles conflictuelles par rapport à une juste intervention à poser : peur d'être confronté, sentiment d'être méchant, mauvaise expérience passée, etc. L'identification de ces croyances est votre meilleure chance de vous rééquilibrer dans le contexte vécu.

Enfin, mentionnons la nécessité pour vous, gestionnaires vivant une situation confrontante, de prendre soin de vous en axant vos priorités sur des moyens de ressourcement et de formation. Ceci vous permettra de prendre du recul au niveau de la gestion de vos ressources humaines et de préserver ou de consolider votre stabilité professionnelle et personnelle.

Ce dernier élément, quoiqu'apporté en fin d'article, s'avère toutefois une des clés essentielles pour une gestion optimale de votre personnel problématique.

Un gestionnaire bien dans sa peau dégage de la transparence.

Article tiré du journal *Les Affaires*, billet « Coin du coach », novembre 2004

La gestion des conflits au travail

Par Muriel Drolet, CRHA, andragogue, présidente, Drolet Douville et associés inc.

Un conflit qui émerge au sein d'un groupe de travail constitue un obstacle au processus de production ou de solidarité de ce même groupe. En ce sens, il requiert de l'énergie d'entretien dans le groupe ou à tout le moins un effort pour tenter de résoudre le conflit de la part des personnes concernées. Cependant, le conflit n'est pas en soi défavorable à l'évolution d'une équipe de travail.

Question : Comment un conflit peut-il nous être favorable?

Les conflits prennent le plus souvent la forme de **conflits de pouvoir**, qu'il s'agisse de pouvoir politique (pouvoir relatif à la prise de décision : Qui fait les lois? Qui établit les modes de fonctionnement, les procédures, etc.), de pouvoir économique (intérêt, possessions, argent) ou de pouvoir idéologique (posséder le savoir, avoir raison, etc.).

Quoi qu'il en soit, les conflits sont des moments de vérité dans une relation. Ils peuvent contenir les germes de la dégradation ou encore d'une relation plus étroite et plus coopérative.

Le but principal, lorsqu'on essaie de résoudre un conflit, est d'en arriver à un consensus sur une solution à un problème commun.

Le conflit étant généralement porteur de changements, il est normal qu'il crée des réactions différentes selon qu'une personne manifeste une attitude plus ou moins rigide à l'égard du changement. Une personne qui vit beaucoup d'insécurité préférera se retrouver dans du « déjà vu » et sera prête à bien des compromis afin que rien ne bouge autour d'elle.

L'important, c'est de ne pas vouloir éviter à tout prix les conflits, car, dans beaucoup de situations, le conflit possède une force positive qui rehausse le processus et le résultat de la discussion sur la résolution de problèmes.

Malgré le fait que les conflits aient une valeur significative dans les discussions, l'expérience nous montre qu'ils peuvent constituer un danger. Ils peuvent détruire un groupe, provoquer des hostilités interpersonnelles et conduire à une impasse plutôt qu'à une décision. **Un conflit sera bénéfique ou nuisible à une discussion selon la façon dont il sera abordé.**

Certaines personnes sont motivées par un climat conflictuel, se sentant capables de tirer leur épingle du jeu. D'autres, par contre, sont paralysées, mal à l'aise et se sentent personnellement menacées par un tel climat.

Cela, au fond, nous confronte à la réalité et à l'exigence du respect envers soi et les autres. Notre manière d'être différent nous renvoie à la différence des autres et à leur droit de l'être; cela n'est pas si facile à accepter. Voilà un des plus grands défis à relever : respecter l'autre comme je lui demande de le faire envers moi-même. Car, si l'on y pense un peu, la grande différence entre nous tous réside dans le fait de percevoir les choses différemment, voilà tout!

Il est étonnant de voir comment, en reconnaissant la présence d'autrui et sa valeur, l'on s'attire souvent la même attention. Dans un climat respectueux et serein, il est plus facile de jouer la carte de l'authenticité, d'établir des rapports empreints de franchise, des rapports nettement plus productifs que ceux qui sont basés sur des sentiments négatifs et des jeux psychologiques. Une bonne relation interpersonnelle n'est-elle pas le fruit d'un échange empreint de maturité?

Article tiré du quotidien *Le Soleil*, 20 juin 2001, section « Le Québec et le Canada ».

Vingt-cinq ans de service... et alors?

Par Muriel Drolet, CRHA, andragogue, présidente de Drolet Douville et associés inc.

Un employé, connu pour ses écarts de conduite qui durent depuis longtemps (retards fréquents, congés injustifiés, mauvaise attitude), a toujours été toléré dans son milieu de travail, et ce, depuis vingt-cinq ans.

Durant tout ce temps, bien qu'il fut maintes fois rencontré, aucun de ses gestionnaires n'a mis par écrit ses écarts de conduite, et encore moins monté un dossier à ce sujet.

Croyez-vous qu'il soit trop tard pour changer la situation? Eh bien non!

Le fait qu'un employé compte plusieurs années de service au sein d'une même entreprise ne constitue pas un obstacle à votre devoir d'AGIR. Vous pouvez encore changer la situation! Vous devrez, bien sûr, prévoir des rencontres pour faire une bonne mise au point et échanger sur sa compréhension de la situation. Si rien ne semble s'améliorer, vous le reverrez, en lui présentant les faits observés et les attentes d'amélioration. Le tout doit être consigné par écrit. Par la suite, si rien ne bouge, vous devrez l'avertir officiellement que vous prévoyez l'accompagner dans un processus de changement, et lui préciser que vous n'aurez pas d'autres choix que de commencer à monter un dossier écrit si les écarts se maintiennent. Au préalable, assurez-vous d'informer votre supérieur immédiat de la situation et de contacter la direction des ressources humaines pour valider l'approche organisationnelle recommandée dans une telle situation. Ceci vous permettra en plus d'obtenir l'accord et le soutien organisationnel pour aller jusqu'au bout de la démarche.

Si l'employé est syndiqué, il faudra également prévoir aller chercher la collaboration de son délégué afin de lui apporter le maximum de soutien pour comprendre le sérieux de la situation et l'urgence d'agir. Aussi surprenant que cela puisse vous sembler, mon expérience m'a démontré que l'assistance d'un délégué syndical peut aider un employé à opter pour un bon comportement. L'important, c'est de mettre toutes les chances à contribution, puisque le but visé, c'est la réussite!

En débutant officiellement par une rencontre avec l'employé pour mettre au clair les faits, les écarts et les attentes, vous mettez toutes les chances en action. Lors de cette rencontre, vous vous assurez de la compréhension que l'employé a du sérieux de cette démarche et de sa motivation à agir.

Par la suite, les rencontres de suivi permettront d'évaluer l'amélioration observée. Le cas échéant, on notera au dossier les écarts observés, ce qui entraînera malheureusement une première note au dossier et, par la suite, le début d'un dossier disciplinaire.

Avons-nous besoin de rappeler que toute cette démarche sera consignée par écrit, tant par des résumés d'entrevues que par la mise au propre du plan d'action, des résultats d'entrevue et de suivi et des suites prévues.

Ayez confiance, aucune situation n'est sans issue. Il s'agit davantage d'exercer une volonté organisationnelle à vouloir le faire correctement que d'évaluer si on peut le faire.

N'y a-t-il pas un vieil adage qui dit : « Vouloir c'est pouvoir. » Eh bien oui, c'est tout à fait applicable dans ce cas.

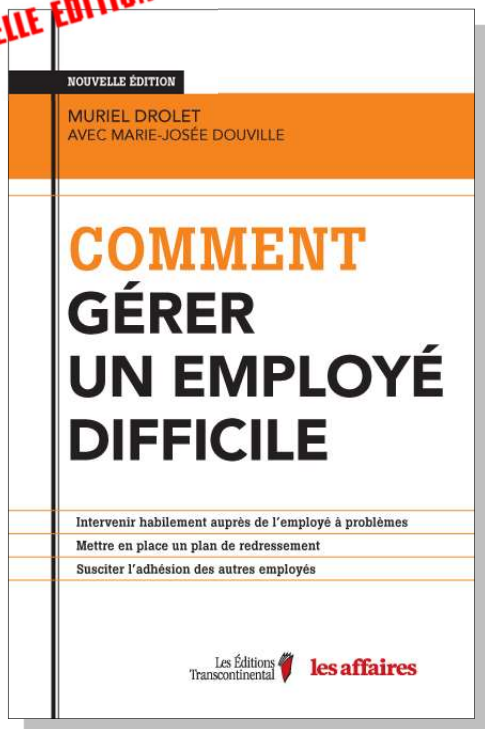
Et qui sait, l'employé, par votre courage d'agir, comprendra peut-être l'aspect non négociable des attentes et décidera, de son propre chef, de s'engager dans un processus d'amélioration.

En conclusion, j'emprunterais une phrase d'Eleanor Roosevelt qui me semble tout à fait indiquée pour cette situation : « Vous devez faire les choses que nous croyez ne pas être capable de faire. » Qu'en dites-vous? Il est toujours temps d'essayer. Bon courage et bon succès à tous!

Comment gérer un employé difficile

Les Éditions Transcontinental inc.
Collection LES AFFAIRES

NOUVELLE ÉDITION



Les patrons se sentent souvent impuissants devant un employé difficile. Heureusement, il y a toujours une solution : il suffit de trouver la bonne. Quelles que soient la nature et l'envergure du problème, cet ouvrage vous donne tous les outils pour le régler.

Vous y trouverez :

- comment distinguer un employé difficile d'un employé en difficulté
- les bonnes raisons pour faire preuve de courage managérial
- les étapes pour élaborer un plan de redressement utile
- la meilleure méthode pour constituer un dossier d'employé
- la recette gagnante d'une rencontre corrective
- les façons d'intervenir lorsque l'employé difficile est syndiqué ou lui-même gestionnaire
- des conseils sur l'application de mesures disciplinaires
- des moyens de muscler l'intervention si les choses se corsent
- la manière de mettre fin à un contrat d'emploi
- des questionnaires, des grilles de travail et des modèles de documents prêts à être utilisés.

Prenez les choses en main dès aujourd'hui. Vous serez soulagé... et vos autres employés aussi!

Auteures et Collaborateur



Spécialisée en coaching auprès des gestionnaires, **Muriel Drolet, Distinction Fellow CRHA**, est présidente de Drolet Douville et associés, firme-conseil qui évolue dans les domaines du management, de la gestion des ressources humaines, de la formation et du développement organisationnel. En 2012, elle reçoit de l'ordre des Conseillers en ressources humaines agréés du Québec le titre de **Fellow**, la plus haute distinction décernée à un membre qui, par son leadership, sa réputation, sa compétence et ses réalisations, contribue au rayonnement de la profession.



Consultante principale et médiatrice depuis 1994 au sein de la firme Drolet Douville et associés, **Marie-Josée Douville CRHA**, prend officiellement la relève de l'entreprise familiale. Spécialisée en gestion des conflits organisationnels et en médiation, elle agit à titre d'enquêteur, notamment en matière de harcèlement psychologique au travail.



Collaboration spéciale: Spécialiste en droit du travail et de l'emploi, **Me Gilles Rancourt, CRIA**, Associé, Avocat, chez **Norton Rose Fulbright**. Sa pratique couvre la rédaction de contrats de travail, la cessation d'emploi, la santé et la sécurité au travail, les normes du travail et l'interprétation et l'application de conventions collectives. Il plaide devant bon nombre de tribunaux, en plus d'être porte-parole patronal dans le cadre de la négociation de conventions collectives.

Possibilité de se procurer ce volume dans toutes bonnes librairies