

LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

Présenté par Philippe Malette, CRHA
Administration des écoles



Fédération des établissements
d'enseignement privés

Savoir réussir

Assemblée des directions des services pédagogiques
et directions du secteur préscolaire - primaire

22 avril 2016

Hôtel Delta, Trois-Rivières

LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

PLAN DE LA PRÉSENTATION

- 1- Objectifs et attentes en lien avec la présentation
- 2- Qu'est-ce qu'un employé difficile
- 3- Aptitudes essentielles du gestionnaire
- 4- Méthode réactive
- 5- Méthode proactive



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

OBJECTIFS DE LA PRÉSENTATION

- Identifier les éléments qui caractérisent et qui permettent d'identifier correctement l'employé difficile;
- Identifier les forces nécessaires pour être en mesure de faire face à des situations problématiques entourant l'employé difficile;
- Présenter des processus qui permettent de réagir adéquatement et de prévenir minimalement les situations problématiques;
- Offrir différentes pistes de solutions pour une intervention optimale selon les situations problématiques.



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

ATTENTES EN LIEN AVEC LA PRÉSENTATION

- Pas de recette miracle!!
- Adapté à votre style de gestion (bien se connaître)
- Considération : relation VS résultat
- Proposition : outils et approches
- Tenter de prévenir le pire...
- Peut-on en tirer avantage?



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

QU'EST-CE QU'UN EMPLOYÉ DIFFICILE?

Définition:

Individu dont le rendement est insatisfaisant ou le comportement est inacceptable selon les normes et les valeurs de l'organisation.



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

QU'EST-CE QU'UN EMPLOYÉ DIFFICILE?

EMPLOYÉ EN DIFFICULTÉ vs EMPLOYÉ DIFFICILE

Éléments affectés:

- Performance
- Attitude
- Comportement



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

QU'EST-CE QU'UN EMPLOYÉ DIFFICILE?

Donc, il faut évaluer:

- Durée du comportement
- Confiance envers l'individu
- Bonne foi de l'employé
- Circonstance de la situation

Chaque cas est un cas d'espèce!



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

QU'EST-CE QU'UN EMPLOYÉ DIFFICILE?

Caractéristiques d'une personne avec un trouble de personnalité

- Constance dans le comportement déviant
- Habilité à découvrir la faiblesse de l'interlocuteur
- Pouvoir de retourner la responsabilité de son interlocuteur
- Comportement pour se protéger psychologiquement
- Appréhension = mécanisme de défense



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

QU'EST-CE QU'UN EMPLOYÉ DIFFICILE?

Typologie des comportements possibles:

1. Personnalités bizarres ou excentriques
2. Personnalités dramatiques et émotives
3. Personnalités anxieuses et craintives



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

QU'EST-CE QU'UN EMPLOYÉ DIFFICILE?

Constatation – troubles de personnalité:

FAIRE LE DEUIL D'UNE COMMUNICATION IDÉALE!



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

APTITUDES ESSENTIELLES DU GESTIONNAIRE

- L'un des plus grands défis des gestionnaires
 - Courage managérial
 - Patience
 - Rigueur
 - Persévérance
 - Crédibilité
 - Leadership

NE PAS JOUER À L'AUTRUCHE!!!



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MÉTHODE RÉACTIVE



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

OBJECTIFS DE L'INTERVENTION:

- Rétablir une communication efficace
- Faire connaître les attentes de l'organisation
- Établir et entendre ce dont l'employé a besoin
- Redéfinir le contrat moral avec l'employé
- Prescrire un délai pour corriger la situation



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

TYPES DE MANQUEMENT

- **Mesure administrative**

Mesure imposée par l'employeur à la suite d'un acte ou d'un comportement non désiré commis par l'employé de façon involontaire.

- **Mesure disciplinaire**

Mesure imposée par l'employeur à la suite d'un acte ou d'un comportement non désiré commis par l'employé de façon volontaire.



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

PROTECTIONS POSSIBLES POUR L'EMPLOYÉ

Milieu non syndiqué

- *Loi sur les normes du travail* (articles 122, 124)
- Code civil du Québec

Milieu syndiqué

- Convention collective (articles – mesures disciplinaires)
- *Loi sur les normes du travail* (articles 122, 124)



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

STRATÉGIE D'INTERVENTION

Étape 1: la préparation

1. Prise de connaissance

- Faits concrets
- Résultats tangibles
- Pas de perception ou de ouï-dire (information de corridor)



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

STRATÉGIE D'INTERVENTION

Étape 1: la préparation (suite)

2. Comprendre la situation

- Faire une enquête approfondie
 - Témoins
 - Victimes
 - Personnes impliquées
 - Employé fautif



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

STRATÉGIE D'INTERVENTION

Étape 1: la préparation (suite)

3. Faire l'inventaire de votre coffre à outils

- Votre pouvoir hiérarchique
- Vos alliés
- Votre approche (personnalisation)
- Les faits / résultats
- Les attentes de l'organisation
- Les outils administratifs



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

STRATÉGIE D'INTERVENTION

Étape 2: la rencontre

- Convocation
- Introduction, présentation des faits et des résultats
- Expliquer l'impact sur l'équipe et l'organisation
- Écouter la réaction de l'employé
- Identifier les points à améliorer à court terme (environ 3)
- Responsabiliser l'employé dans la recherche de solution
- Établir un plan d'action (contrat moral)
- **PRENDRE DES NOTES!!**



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

STRATÉGIE D'INTERVENTION

Étape 2: la rencontre (suite)

SOYEZ CONSTRUCTIF

(Et non paternaliste, ni « jovialiste »)



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

STRATÉGIE D'INTERVENTION

Étape 3: le suivi

- Respecter le calendrier de rencontres / délais prescrits
- Revenir sur les objectifs
- Faire le survol des résultats
- Faire un retour sur les attentes
- Prévoir la prochaine rencontre



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

STRATÉGIE D'INTERVENTION

Rôle et responsabilités

- Personnel des ressources humaines:

Coordonner et accompagner le cadre responsable

- Cadre responsable:

Faire le suivi et encadrer l'employé concerné



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE ADMINISTRATIVE

Points importants à rappeler:

- Manquement indépendant de la volonté de l'employé
- Affecte la capacité de fournir une prestation normale de travail

Employeur:

- L'intention n'est pas de punir, mais de régulariser la performance
- Théorie de la gradation des sanctions non applicable



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE ADMINISTRATIVE

Critères à rencontrer pour encadrer ou mettre fin au lien d'emploi

1. Faire connaître les attentes de l'employeur
2. Aviser l'employé de l'insatisfaction du rendement
3. Démontrer concrètement le manque de rendement par rapport aux autres employés (comparables non personnalisés)
4. Offrir de l'aide ou du soutien pour corriger la situation
5. Offrir un délai raisonnable pour corriger la situation
6. Signifier les risques d'une absence de correction
7. Décision finale doit être prise de bonne foi



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE ADMINISTRATIVE

Processus minimal à respecter

1. Identifier les lacunes
2. Offrir un encadrement adapté
3. Aviser par écrit – attentes claires et mesurables
4. Suivi régulier (2 semaines à 1 mois)
5. Ne pas être trop « gentil »



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE ADMINISTRATIVE

Réactions possibles de l'employé

- Aucune réaction
- Quitter par lui-même
- Maladie
- Harcèlement psychologique



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE DISCIPLINAIRE

Points importants à rappeler:

- Manquement est directement lié à la volonté de l'employé
- Contrevient aux lois, règles de l'organisation ou respect du savoir-être

Employeur:

- L'intention est de punir l'employé pour les gestes posés (ou non)
- Théorie de la gradation des sanctions applicable



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE DISCIPLINAIRE

En quoi consiste la théorie de la gradation des sanctions

- Respect de la *Loi sur les normes du travail* et les courants de la jurisprudence
- S'assurer que la stratégie d'intervention soit respectée et efficace



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE DISCIPLINAIRE

En quoi consiste le théorie de la gradation des sanctions

- Escalier disciplinaire
 - Demande de collaboration
 - Contrat moral
 - Plan de redressement (politique interne)
 - Mesures disciplinaires
 - Congédiement



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE DISCIPLINAIRE

Théorie de la gradation des sanctions

1. Avertissement verbal

- Demande de collaboration
- Rétablir le contrat moral
- Compte rendu de la rencontre
- Signatures (employé, supérieur, témoin)



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE DISCIPLINAIRE

Théorie de la gradation des sanctions

Exemple de grille de préparation à l'entrevue



COLLÈGE INTERNATIONAL ABC

123, rue de la Bellevue
Saint-Étienne-des-meuniers, Québec
X0Y 1W2

GRILLE DE PRÉPARATION À L'ENTREVUE

- Avertissement verbal
- Avertissement écrit
- Suspension sans traitement (court terme)

- Suspension sans traitement (long terme)
- Congédiement

Employé : _____ Date : _____

Résultats à atteindre :

Description des faits (Dates, comportements, lieux, personnes présentes) :

Règle à l'origine du manquement :

L'employé connaît-il la règle :

Notre besoin :

La demande à faire auprès de l'employé :

LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE DISCIPLINAIRE

Théorie de la gradation des sanctions

Exemple de compte rendu d'une rencontre



COLLÈGE INTERNATIONAL ABC

123, rue de la Bellevue

Saint-Étienne-des-meuniers, Québec

X0Y 1W2

COMPTE RENDU DE LA RENCONTRE

Rencontre tenue le : _____

Employé rencontré : _____

Demande de la direction :

Déroulement de l'entrevue :

Climat de l'entrevue :

Résultat de l'entretien :

Signature de l'employé : _____ Date : _____

Signature du supérieur : _____ Date : _____

LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE DISCIPLINAIRE

Théorie de la gradation des sanctions

2. Avertissement écrit

- Demande de collaboration
- Rétablir le contrat moral
- Plan de redressement (politique interne)
- Lettre remise à l'employé
- Compte rendu de la rencontre
- Signatures (employé, supérieur, témoin)



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE DISCIPLINAIRE

Théorie de la gradation des sanctions

2. Avertissement écrit (suite)

- Contenu de la lettre remise à l'employé
 1. Conduite reprochée
 2. Règles affectées
 3. Retour sur la rencontre précédente
 4. Attentes (plan de redressement)
 5. Conséquences possibles



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE DISCIPLINAIRE

Théorie de la gradation des sanctions

Exemple de lettre pour une mesure disciplinaire



COLLÈGE INTERNATIONAL ABC

123, rue de la Bellevue
Saint-Étienne-des-meuniers, Québec
X0Y 1W2

Lundi 1^{er} janvier 20x6

Monsieur Jean Untel
Technicien en travaux pratiques
987, rue Maussade
Rivière Noire, Québec
A4B 5C6

Objet : Mesure disciplinaire – avertissement écrit

Monsieur Untel,

La présente est pour vous signaler le manque de respect des règles de sécurité dans le laboratoire de chimie dans le cadre de vos fonctions de technicien en travaux pratiques à notre établissement. L'évènement survenu le 25 décembre 20x5 est inacceptable dans l'exercice de vos fonctions, en effet, vous avez omis de respecter les règles de manipulation de produits chimiques pour l'expérience dans le cours de madame Céline Explosion à la quatrième période de la journée.

Vous n'êtes pas sans savoir qu'il existe des règles strictes pour ce type de travail. Le tout est indiqué dans la politique de gestion des laboratoires du Collège international ABC. Cette politique vous a été remise en début d'année scolaire.

Le premier décembre, vous n'aviez pas respecté cette même politique dans le cadre d'un cours. Nous vous avons rencontré à cet effet le 15 décembre afin de signaler la situation. Nous vous avons alors averti verbalement de ne plus répéter de tels gestes.

En conséquence et conformément aux règles en matière de mesures disciplinaires, nous vous demandons de corriger la situation immédiatement. Sans le respect de ses règles, nous aurons l'obligation de poursuivre le plan de cette politique. Nous vous signalons que l'étape suivante nécessite une suspension sans traitement de trois jours.

Nous espérons que vous êtes en mesure de corriger la situation et de retrouver une pratique sécuritaire de votre emploi. Nous comptons sur votre collaboration pour que la situation soit définitivement réglée.

Les signataires du présent avis confirment la compréhension commune de ce document et l'employé reconnaît en avoir reçu une copie.

Signature de l'employé : _____ Date : _____

Signature du supérieur : _____ Date : _____

Signature du témoin : _____ Date : _____

LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE DISCIPLINAIRE

Théorie de la gradation des sanctions

3. Suspension sans traitement - courte durée

- Demande de collaboration
- Rétablir le contrat moral
- Plan de redressement (politique interne)
- Lettre remise à l'employé
- Application de la suspension
- Compte rendu de la rencontre
- Signatures (employé, supérieur, témoin)



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE DISCIPLINAIRE

Théorie de la gradation des sanctions

3. Suspension sans traitement – courte durée (suite)

- Contenu de la lettre remise à l'employé
 1. Conduite reprochée
 2. Règles affectées
 3. Retour sur les rencontres précédentes
 4. **Précisions sur les conditions de la suspension**
 5. Attentes (plan de redressement)
 6. Conséquences possibles



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE DISCIPLINAIRE

Théorie de la gradation des sanctions

4. Suspension sans traitement - longue durée

- Demande de collaboration
- Rétablir le contrat moral
- Plan de redressement (politique interne)
- Lettre remise à l'employé
- Application de la suspension
- Compte rendu de la rencontre
- Signatures (employé, supérieur, témoin)



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE DISCIPLINAIRE

Théorie de la gradation des sanctions

4. Suspension sans traitement – longue durée (suite)
 - Contenu de la lettre remise à l'employé
 1. Conduite reprochée
 2. Règles affectées
 3. Retour sur les rencontres précédentes
 4. Précisions sur les conditions de la suspension
 5. Attentes (plan de redressement)
 6. Conséquences possibles



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE DISCIPLINAIRE

Théorie de la gradation des sanctions

5. Entente de dernière chance (si applicable)

- Possible dans certaines circonstances précises
- Permettre la réintégration de l'emploi sous des règles strictes
- Porter une grande attention aux conditions et aux conséquences
- Doit comprendre des clauses précises sur la gestion d'un tel dossier (exemple: arbitre)



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE DISCIPLINAIRE

Théorie de la gradation des sanctions

6. Congédiement

- Plan de redressement (politique interne)
- Lettre ou avis de congédiement remis à l'employé
- Application du congédiement
- Compte rendu de la rencontre
- Signatures (employé, supérieur, témoin)



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MESURE DISCIPLINAIRE

Théorie de la gradation des sanctions

6. Congédiement

- Contenu de la lettre ou de l'avis de congédiement remis à l'employé
 1. Conduite reprochée
 2. Règles affectées
 3. Retour sur les rencontres précédentes
 4. Précision sur les conditions du congédiement



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

POUVONS-NOUS EN TIRER AVANTAGE?



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

**MAINTENANT, QUE POUVONS-NOUS FAIRE
POUR MINIMISER CES SITUATIONS
DÉSAGRÉABLES?**



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MÉTHODE PROACTIVE



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MÉTHODE PROACTIVE

Processus de dotation exemplaire

- Processus visant à fournir à une organisation le personnel compétent dont elle a besoin à court et long terme
- Doit être révisé et adapté à la réalité de votre organisation



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MÉTHODE PROACTIVE

Affichage du poste

- Redéfinir les exigences et les compétences demandées
- Présentation de votre organisation (mission, valeurs, contexte)
- Description précise du poste à combler
- Énumérer les conditions d'emploi
- Précisions sur les particularités du poste



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MÉTHODE PROACTIVE

Sélection des candidatures

- Selon vos besoins (emploi, contexte organisationnel, supérieur)
- Selon les exigences et les compétences demandées
- Selon le poste à combler (présentation, informations supplémentaires, autres expériences)
- Possibilité de pré-sélection?



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MÉTHODE PROACTIVE

Entrevue

- Comité de sélection (préparation)
- Grille d'évaluation (exigences et compétences demandées)
- Construire les questions en conséquence
- Sélection du gagnant!



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MÉTHODE PROACTIVE

Accueil et intégration de la personne

- Accueil
- Conditions de travail
- Manuel de l'employé
- Politiques et règles internes
- Procédures et méthodes de travail
- Parrainage, accompagnement, mentorat



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MÉTHODE PROACTIVE

Évaluation de la personne (période de probation)

- Établir les objectifs et les attentes
- Déterminer un calendrier de rencontres
- Processus qui demande rigueur et organisation
- Ajustement, si nécessaire
- Retour sur les objectifs et les attentes



LA GESTION DES EMPLOYÉS DIFFICILES, COMMENT S'Y PRENDRE

MÉTHODE PROACTIVE

Décision du lien d'emploi

- Revoir le processus d'évaluation
- Considérer le mécanisme établi (ex. : convention collective)
- Considérer les aspects légaux (ex. : articles 122 et 124 LNT)
- Prêt pour le « mariage » à long terme?



Merci !

Philippe Malette, CRHA

Téléphone : 514 381-8891, poste 243

Courriel : malettep@feep.qc.ca

