



EMPLOYÉS DIFFICILES – INTERVENTION EN TROIS ÉTAPES

Avant d'affirmer qu'un employé est difficile, nous croyons qu'il est important, comme gestionnaire et comme entreprise, de se questionner sur sa part de responsabilité dans l'insatisfaction des employés. Voici quelques exemples de circonstances où les cadres et l'organisation du travail ont pu contribuer au problème :

- Communication confuse concernant
 - les attentes et les normes : l'employé a-t-il été informé clairement de ce que son supérieur attend de lui ?
 - les politiques de l'entreprise : ainsi, peut-on dire qu'un employé a un comportement inadéquat concernant l'utilisation des outils informatiques de l'entreprise si celle-ci n'a aucune politique à ce sujet ou que cette dernière n'est pas claire ? (Par exemple, une politique qui spécifie que « toute utilisation abusive des outils informatiques sera sanctionnée » sans préciser ce qu'on entend par « utilisation abusive ».)
- Mauvais recrutement : si le recruteur a mal évalué les compétences nécessaires à l'embauche, il est fort probable que l'employé aura de la difficulté à atteindre le niveau de rendement souhaité (mauvaise qualité du travail ou quantité insuffisante de travail).
- Promesses non tenues : plusieurs études ont démontré que l'une des réactions typiques de l'employé confronté à la violation du contrat psychologique est la négligence ou la destruction. En effet, l'employé qui estime que l'employeur ne respecte pas les promesses faites à l'embauche (pas nécessairement par écrit) peut considérer qu'il ne vaut plus la peine de s'impliquer sérieusement dans son travail et adopter une attitude et des comportements contre-productifs qui nuisent à l'efficacité organisationnelle.
- Environnement de travail malsain : les recherches effectuées dans le domaine montrent qu'un mauvais climat de travail (conflits, comportements contre-productifs, absence de leadership, etc.) contribue à diminuer la productivité, à augmenter les coûts et à réduire la rentabilité de l'entreprise.



Fiche-mémoire pratique

Lorsqu'un supérieur se trouve confronté à un employé considéré difficile, plusieurs experts et écrits en la matière suggèrent une intervention en trois étapes (Association des comptables généraux accrédités du Canada, 2001; Rondeau et Boulard, 1992).

Étape 1

Constater et analyser le problème. Trois questions permettent de compléter cette étape.

Quelle est la nature du problème ?

On peut dégager quatre catégories de problèmes :

- Rendement insatisfaisant ou inacceptable (par ex. : le manque de disponibilité et la difficulté à travailler en équipe, la mauvaise qualité du travail, la quantité insuffisante de travail, la manipulation de l'information, etc.)
- Attitudes et comportements inacceptables (par ex. : une attitude désagréable, des retards fréquents, des pauses trop longues, des absences immotivées, une critique agressive de son employeur, etc.)
- Relations interpersonnelles ou collectives inadmissibles (par ex. : existence de cliques qui nuisent au travail, mésententes et conflits importants entre employés, etc.)
- Contestation abusive de l'autorité (« les employés qui manifestent ce problème critiquent, contestent, défient ou remettent en question systématiquement l'autorité du cadre sans que la maladresse ou l'incompétence de ce dernier soit en cause, ce qui a une influence néfaste sur l'efficacité du groupe »)

S'agit-il d'un problème persistant ou ponctuel ?

Un problème persistant (ou chronique) indique que le problème existe depuis longtemps, ce qui nécessitera une intervention vive (pour ne pas dire laborieuse) et de longue durée. Le problème ponctuel (ou circonstanciel) est habituellement déclenché par un événement (par ex. : deuil, frustration, problème familial...). Dans le deuxième cas, on parle plutôt d'employé en difficulté que d'employé problème et l'employeur doit alors éviter de se laisser entraîner dans une dynamique thérapeutique. L'intervention la plus adéquate nous semble d'orienter l'employé vers des ressources adaptées à sa situation (PAE, ressources externes, etc.).



L'employé difficile est-il capable de changer et le souhaite-t-il ?

Cette troisième question est intéressante. Lorsqu'un employé reconnaît, de façon plus ou moins implicite, qu'il a un problème de rendement ou de comportement et qu'il est prêt à tenter de le résoudre, l'intervention se fera de façon positive. Lorsqu'un employé nie l'existence d'un problème et refuse de corriger sa manière de faire, cela entraîne habituellement des mesures disciplinaires.

Étape 2

Documenter le cas de l'employé difficile. Cette étape vise à préparer l'intervention.

Le supérieur doit documenter la situation de façon à ce que l'employé prenne conscience de son problème, des répercussions négatives que cela a sur l'efficacité de son groupe de travail (ou sur l'entreprise) et de la nécessité d'y remédier.

Le supérieur doit disposer d'un dossier complet, bien documenté et confidentiel. Pour se faire, il doit entreprendre les actions suivantes (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 1998) :

- « Démontrer l'existence du problème en s'appuyant sur des faits précis;
- Préciser en quoi ces faits dévient des normes existantes que l'employé se doit de respecter pour assurer la bonne marche des opérations;
- Obtenir l'appui ou l'approbation de l'organisation [sic] dans ses interventions auprès de l'employé difficile;
- Prévoir différents scénarios afin de préciser jusqu'où il est prêt à aller pour amener un changement de la situation; et
- Prévoir la réaction de l'employé selon divers résultats ».

À ce sujet, vous trouverez sur le site du Conseil du Trésor une [liste de vérification servant à constituer un dossier](#).

Étape 3

Intervenir auprès de l'employé, c'est-à-dire le rencontrer.

Cette rencontre vise à mettre en évidence en quoi l'employé s'éloigne de ce qui est attendu, à énoncer les changements espérés, à partager, à écouter, à définir des objectifs et à chercher des solutions. La rencontre devrait se terminer par l'élaboration de solutions sous forme de plan d'action.

Après cette rencontre avec l'employé, il est essentiel d'assurer un suivi des progrès réalisés et de ne pas laisser aller les choses. Comme le supérieur est



dans une perspective positive et corrective, il est important d'ajuster les interventions aux résultats constatés, de valoriser les résultats obtenus, d'en faire prendre conscience à l'employé et de conclure l'intervention quand « tout est rentré dans l'ordre ».

SITES INTÉRESSANTS

[Mesures disciplinaires](#)

BIBLIOGRAPHIE

ASSOCIATION DES COMPTABLES GÉNÉRAUX ACCRÉDITÉS DU CANADA. *Discipline informelle. Employés à problèmes*, 2001.

DEETJENS, Marie-Chantal. *Gérer et résoudre les conflits*, Les éditions Quebecor, 2006.

DROLET, Muriel, et Marie-Josée DOUVILLE. *Comment gérer un employé difficile*, Éditions Transcontinental inc. et Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 2004.

RONDEAU et BOULARD. « Gérer des employés qui font problème, une habileté à développer », *Gestion*, février 1992.

ST-ONGE, AUDET, HAINES et PETIT. *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, Gaëtan Morin éditeur, 1998.