



Comité sectoriel de main-d'œuvre des communications graphiques du Québec

GESTION DE L'ENCADREMENT

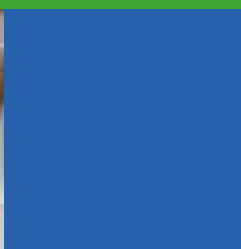


TABLE DES MATIÈRES

L'IDENTIFICATION ET L'ORIGINE DE L'EMPLOYÉ DIFFICILE	3
La définition	3
Les causes.....	3
LES STRATÉGIES D'INTERVENTION.....	4
L'importance d'intervenir	4
Les approches adaptées aux types de manquements.....	4
Le manque d'information.....	4
Le manque de compétence.....	4
Le manque de motivation.....	4
Le manque d'encadrement.....	4
Le plan d'action	5
Les deux méthodes disponibles	5
La préparation à une rencontre de redressement.....	5
Le compte rendu de la rencontre de redressement.....	7
LE PROCESSUS DISCIPLINAIRE	8
La gradation des sanctions.....	8
La lettre de mesure disciplinaire	9
La double sanction.....	10
Le congédiement.....	10
La lettre de congédiement	11



L'IDENTIFICATION ET L'ORIGINE DE L'EMPLOYÉ DIFFICILE

La définition

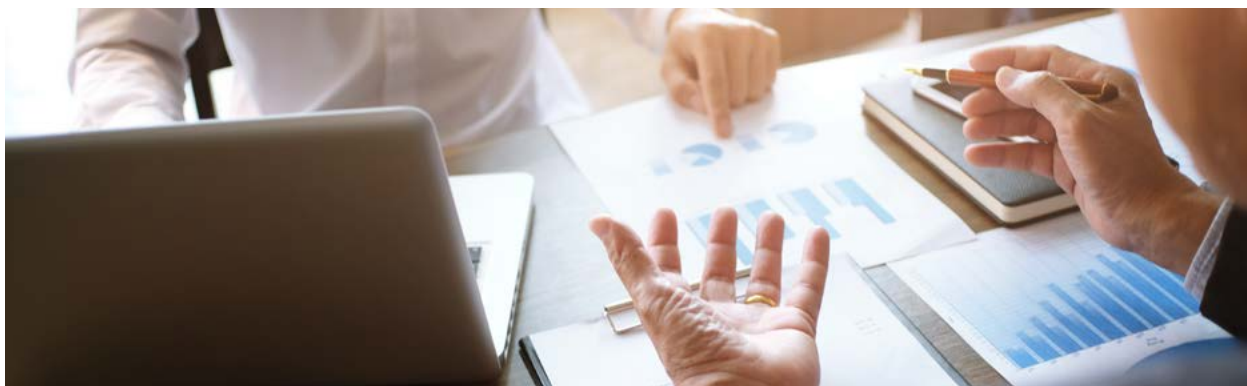
Un employé est considéré comme « difficile » lorsqu'il adopte un comportement inacceptable ou affiche une performance médiocre de manière persistante. Cette situation, souvent marquée par des conflits réci récurrents avec les collègues, nécessite généralement un renforcement de l'encadrement.

Les causes

Les problématiques liées à un employé difficile peuvent fréquemment être attribuées à des méthodes de gestion ou à la culture d'entreprise spécifiques, incluant :

- Un manque de communication claire concernant la vision et les valeurs organisationnelles
- Une tolérance face aux comportements irrespectueux au sein de l'équipe
- Une tolérance à l'égard de conflits au sein de l'équipe
- Une absence d'encadrement des changements initiés dans le cadre du travail
- Une absence de rétroaction en juste à temps au sein de l'équipe
- Un déficit d'écoute et de disponibilité de la part des supérieurs

Les difficultés peuvent également résulter d'un manque d'information, de compétences, de motivation, ou d'encadrement.



LES STRATÉGIES D'INTERVENTION

L'importance d'intervenir

Intervenir est essentiel pour plusieurs raisons, notamment pour les suivantes :

- Aider à établir un climat de travail favorable à la performance de votre entreprise et soutenir l'équipe pour qu'elle atteigne ses résultats
- Faire preuve de leadership et assurer un respect envers les bons employés. Ne rien faire vous fera perdre toute votre crédibilité
- Envoyer un message clair et prévenir l'effet d'entraînement sur les autres employés, pour ainsi éviter qu'une performance médiocre ne devienne la norme dans votre entreprise
- Encourager les employés difficiles à s'améliorer

Les approches adaptées aux types de manquements

LE MANQUE D'INFORMATION

- Mettre en place un programme d'accueil pour les nouveaux employés
- Assurer une formation continue adaptée aux besoins individuels

LE MANQUE DE COMPÉTENCES

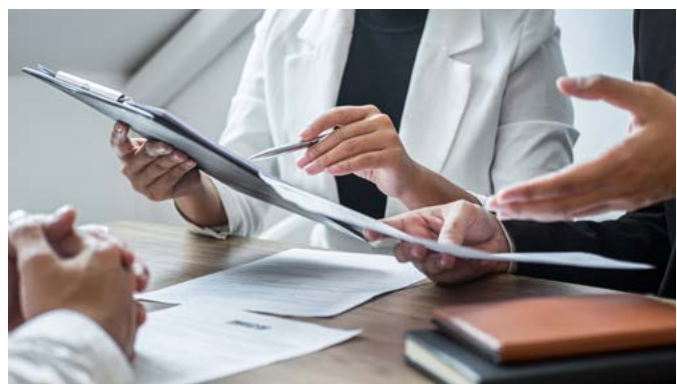
- Évaluer les zones d'inconforts avec l'employé et déterminer les moyens les mieux adaptés à ses besoins
- Considérer la disponibilité d'un collègue (ex. : parrain, formateur, etc.) pour soutenir et guider l'employé, et pour lui enseigner, au besoin, les méthodes appropriées
- Prévoir des rencontres périodiques (à toutes les semaines) avec l'employé pour valider la progression et le développement des compétences

LE MANQUE DE MOTIVATION

- Enrichir les responsabilités de l'employé si nécessaire
- Aborder et satisfaire les besoins motivationnels par une communication et supervision efficace

LE MANQUE D'ENCADREMENT

- Fournir un encadrement constant et adapté, soulignant l'importance du respect des attentes organisationnelles.



Le plan d'action

Afin de maintenir un climat de travail sain et propice à la collaboration, il importe de porter une attention particulière à une habileté interpersonnelle de grande valeur : savoir adresser, d'une façon constructive, une demande de changement de comportement. Voici certains principes de base lorsqu'il y a lieu de communiquer la nécessité d'un redressement de la part de l'employé.

LES DEUX MÉTHODES DISPONIBLES

- La rétroaction en juste à temps, franche et directe : Cette approche consiste à fournir un retour immédiat sur la performance ou le comportement de l'employé, peu de temps après l'observation des faits. Elle est caractérisée par sa clarté et sa précision, permettant à l'employé de comprendre exactement ce qu'il a bien ou mal fait et comment il peut s'améliorer.
- La rétroaction sous forme « sandwich » : Cette technique de rétroaction enveloppe la situation problématique entre deux commentaires positifs. L'objectif est de rendre la critique plus facile à accepter pour l'employé en mettant en évidence les points forts tout en abordant les points à améliorer, dans le but de minimiser les réactions défensives et d'encourager une attitude ouverte au changement.

LA PRÉPARATION À UNE RENCONTRE DE REDRESSEMENT

1. Décrire les faits :

Objectif : Identifier de manière objective les comportements problématiques.

Préparation :

- Cibler le ou les incidents, incluant dates, descriptions spécifiques des faits (ex. : manquement(s) au savoir-faire ou au savoir-être), et toute documentation pertinente (ex. : courriels).
- Sélectionner des exemples concrets qui illustrent les comportements inappropriés, sans interprétation personnelle ou jugement.

2. Expliquer les conséquences et communiquer les émotions :

Objectif : Faire comprendre l'impact des manquements sur l'entreprise, son ou ses client(s), son ou ses collègue(s), etc.

Préparation :

- Dresser une liste des conséquences directes et indirectes des manquements de l'employé, y compris les répercussions sur l'ambiance de travail, la performance de l'équipe, et les résultats de l'entreprise.
- Préparer une communication claire sur ces conséquences, en adoptant un ton neutre et en exprimant vos observations et sentiments avec des «je pense» ou «nous observons».

3. Solliciter auprès de l'employé et s'entendre sur les solutions à mettre en place (plan de redressement) :

Objectif : Construire un plan d'action pour améliorer la situation.

Préparation :

- Identifier des objectifs clairs et mesurables pour le redressement du comportement.
- Prévoir des propositions de solutions ou d'actions correctives, tout en demeurant ouvert aux suggestions de l'employé.
- Déterminer des délais raisonnables pour l'atteinte de ces objectifs.

4. Informer des conséquences de la non-atteinte des résultats :

Objectif : Confirmer vos attentes et les implications d'un non-changement de la part de l'employé.

Préparation :

- Définir les étapes de suivi et les conséquences précises en cas de non-amélioration, conformément aux politiques de votre entreprise.

5. S'assurer d'être bien compris et confirmer l'engagement de l'employé par écrit :

Objectif : Garantir une compréhension mutuelle des engagements.

Préparation :

- Préparer un document récapitulatif de la rencontre qui sera signé par vous et l'employé, servant de référence pour le suivi.

6. Prévoir une rencontre de suivi :

Objectif : Assurer le suivi des progrès et maintenir l'engagement.

Préparation :

- Fixer la date de la prochaine rencontre dès la fin de la rencontre de redressement pour évaluer les progrès et ajuster le plan au besoin.



MODÈLE

LE COMPTE RENDU DE LA RENCONTRE DE REDRESSEMENT

[En-tête de l'entreprise]

Lieu et date : _____

À : [Prénom et nom de l'employé] _____

Objet : Récapitulatif de la rencontre de redressement et plan d'action

Monsieur/Madame [Nom de l'employé congédié],

Ce document résume les points discutés lors de notre rencontre du [date], concernant [mentionner brièvement l'objet de la rencontre, par exemple, «les comportements au travail nécessitant un redressement»]. Il vise à clarifier les attentes, les actions à entreprendre, et les engagements mutuels pour améliorer la situation.

Description des faits

Durant notre rencontre, nous avons examiné les incidents suivants, qui ont suscité des préoccupations :

- [Identifier le ou les incidents spécifiques et les comportements observés]

Conséquences des actions

Nous avons discuté de l'impact de ces comportements sur l'équipe et l'entreprise, notamment :

- [Détail des conséquences pour l'entreprise, pour l'équipe, pour les clients ou autres]

Plan de redressement

Pour adresser ces questions, nous avons convenu du plan d'action suivant, avec des objectifs clairs et des délais précis :

- [Lister les actions convenues, les objectifs à atteindre et les délais]

Conséquences en cas de non-amélioration

Il a été clairement communiqué que le non-respect de ce plan d'action, et/ou ou l'absence d'amélioration notable, pourra entraîner des mesures supplémentaires, pouvant aller jusqu'à la fin d'emploi.

Engagement et suivi

Nous nous engageons mutuellement à respecter ce plan d'action et à collaborer de manière constructive pour améliorer la situation. Une rencontre de suivi est prévue le [date], pour évaluer les progrès et ajuster le plan si nécessaire.

Nous reconnaissons que cette démarche est entreprise dans un esprit de développement professionnel et de maintien d'un environnement de travail positif et productif.

Signature de l'employé

Date

Signature du supérieur immédiat

Date

LE PROCESSUS DISCIPLINAIRE

La gradation des sanctions

Toute mesure disciplinaire doit normalement être imposée à l'intérieur des 10 jours suivant la survenance du manquement, ou de la connaissance des faits ayant donné lieu au manquement. Légalement, toute mesure disciplinaire déposée au dossier disciplinaire devrait être retirée après 12 mois. Ceci implique alors qu'on ne peut tenir compte ou appliquer une gradation des sanctions pour un événement qui s'est produit au-delà de cette période.

Le principe de gradation est très important, puisqu'il a été établi de façon à encadrer tous les types de fautes, de la légère à la plus lourde. Également, ce principe vise à ce que l'employeur agisse en « bon père de famille ». Le processus à suivre est généralement le suivant :

- Avis verbal (non disciplinaire)
- Avis écrit (de nature disciplinaire)
- Suspensions progressives (de nature disciplinaire, en évitant les lundis et les vendredis!)
- Congédiement

La première étape (avis verbal) n'est pas vraiment à caractère disciplinaire. Elle a pour but d'aviser l'employé de son erreur et de lui faire savoir qu'il doit se corriger. Cet avis doit être confirmé par écrit, de façon à éveiller l'attention de l'employé concerné.

Les autres étapes sont de natures disciplinaires et peuvent être répétées, dépendamment de la durée du service continu de l'employé, de la gravité de la faute et des circonstances atténuantes.

Enfin, il ne faut pas oublier que différents facteurs atténuants (ex. : décès dans la famille immédiate, instance de divorce, maladie dans la famille immédiate, problèmes financiers ou de dépendance...) ou aggravants (ex. : préméditation de l'acte, ampleur des dommages, niveau hiérarchique...) doivent être considérés dans le choix de la sanction disciplinaire.



MODÈLE

LA LETTRE DE MESURE DISCIPLINAIRE

[En-tête de l'entreprise]

Lieu et date : _____

À : [Prénom et nom de l'employé] _____

Objet : Avis de suspension disciplinaire

Monsieur/Madame [Nom de l'employé congédié],

Nous avons à plusieurs reprises discuté de comportements au travail qui ne sont pas conformes aux attentes et aux normes établies par notre entreprise. Malgré les efforts fournis pour vous soutenir dans une démarche d'amélioration, nous observons un manque d'avancement significatif.

Description de la situation et des comportements fautifs

Des observations et documentations répétées ont mis en évidence des comportements qui [décrire de manière générale les types de comportements, par exemple, «compromettent la cohésion d'équipe et l'efficacité opérationnelle»].

Résumé des infractions antérieures

Notez que des interventions préalables, incluant des avertissements verbaux et écrits, ont été effectuées aux dates suivantes : [Lister les dates], soulignant des préoccupations similaires.

Attentes

Nous attendons de vous une correction immédiate et durable de ces comportements. Il est recommandé de consulter le Manuel des employés et les politiques administratives, qui précisent les comportements et performances attendus.

Note d'encouragement

Nous valorisons vos contributions positives passées et croyons en votre capacité à aligner vos actions sur les attentes de notre organisation.

Mise en garde

Sans amélioration notable, nous serons contraints d'envisager des mesures disciplinaires plus sévères, pouvant inclure une suspension sans solde ou un congédiement. Cette démarche vise à souligner la gravité de la situation et l'importance d'un changement comportemental.

Nous espérons éviter ces mesures et comptons sur votre engagement envers les standards professionnels requis.

Vous êtes invité à signer ce document pour accuser réception. Une copie sera conservée dans votre dossier personnel. En cas de non-signature, la remise de ce document sera attestée par un témoin.

Signature de l'employé

Date

Signature du supérieur immédiat

Date

La double sanction

Un gestionnaire ne peut pas réprimander un employé 2 fois pour le même manquement. Par exemple, si vous suspendez un employé pour une faute que celui-ci a commise, vous ne pouvez pas, par la suite, décider de le congédier pour les mêmes événements.

Le congédiement

Le congédiement représente la rupture définitive du lien d'emploi décidée par l'employeur. Les causes qu'il peut invoquer sont, entre autres :

- La mauvaise conduite (congédiement disciplinaire)
- Les mauvaises attitudes (congédiement disciplinaire)
- Le manque d'aptitudes (congédiement administratif)
- Un rendement trop faible (congédiement administratif)
- Le manque de compétence (congédiement administratif)

Le congédiement implique que le gestionnaire a toujours besoin d'une personne pour effectuer votre travail, mais qu'il ne veut plus que ce soit cet employé.



MODÈLE

LA LETTRE DE CONGÉDIEMENT

[En-tête de l'entreprise]

Lieu et date : _____

À : _____

Objet : Avis fin d'emploi

Monsieur/Madame [Nom de l'employé congédié],

Après une évaluation approfondie et plusieurs tentatives de résolution, nous regrettons de vous informer que votre emploi avec [Nom de l'entreprise] est terminé, avec effet immédiat à compter de la date de cette lettre.

Cette décision n'a pas été prise à la légère. Au cours de votre période d'emploi, nous avons identifié des problèmes persistants liés à [décrire de manière générale les problématiques, par exemple, «la performance et/ou le comportement au travail»], malgré [mentionner brièvement les efforts d'intervention, tels que «des feedbacks réguliers, des mesures correctives et des opportunités d'amélioration fournies»].

Résumé des infractions et interventions antérieures

Il est important de noter que vous avez reçu des avertissements disciplinaires verbaux et écrits concernant ces problématiques, notamment le [lister les dates et les types d'interventions], qui ont clairement indiqué les attentes de l'entreprise et les conséquences d'un non-respect.

Raisons du congédiement

Les raisons de cette décision incluent [indiquer les raisons de manière concise et factuelle], ce qui a eu un impact négatif sur [mentionner les conséquences, par exemple, «l'équipe, la productivité et/ou la satisfaction client»].

Suite des événements

Des informations concernant vos derniers paiements, y compris la rémunération pour les jours travaillés jusqu'à aujourd'hui, les vacances accumulées non utilisées, et toute autre indemnité à laquelle vous avez droit, vous seront fournies séparément. Vous recevrez également les consignes à suivre concernant le retour des biens de l'entreprise et la cessation des avantages sociaux.

Nous vous remercions pour le travail accompli au sein de [Nom de l'entreprise] et vous souhaitons succès et réussite dans vos futures entreprises.

Signature du supérieur immédiat

Date



grafi compétences

Comité sectoriel de main-d'œuvre des
communications graphiques du Québec

101, boul. Roland-Therrien, Bureau 540,
Longueuil (Québec) J4H 4B9
Téléphone : 514 387-0788
info@graficompetences.com
graficompetences.com

