

La gestion des employés difficiles *

JOURNAL LES AFFAIRES, OCTOBRE 2004

Par Muriel Drolet, CRHA

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, quoique 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.

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

* *Tous droits réservés. Il est strictement interdit de reproduire ou d'utiliser le contenu des présents documents, en tout ou en partie, à des fins publiques ou commerciales sans l'autorisation de l'auteur et/ou l'ordre des CRHA.*