

## Encadrement/support auprès de cas problématiques dans une équipe

- **L'EMPLOYEUR – ADAPTATIONS EXIGÉES**
  - Gérer des gens qui poseront plus de questions
  - Des employés qui exigeront des réponses franches et qui auront peu de patience et de tolérance si l'employeur tarde trop à passer de la parole aux actes
  - Des employés qui changent d'emplois souvent, entre autres parce qu'ils pensent trouver mieux ailleurs et plus rapidement que chez leur employeur actuel.
  - Mobiliser les jeunes avec des défis stimulants
  - Respecter les engagements
  - Penser à des emplois multitâches
  - Penser à leur besoin de reconnaissance, de challenge, de développement et de mobilité
  - L'effet pervers du multitâches: difficulté de ces jeunes de consacrer de longs moments à une seule et même tâche
- **IDENTIFIER LES VALEURS DE VOTRE MILIEU**
  - Faire connaître vos règles (balises) communes
  - Clarifier vos règles (balises) avec l'employé
  - Établir pour chaque règle les comportements observables attendus afin d'identifier concrètement l'attente auprès de l'employé
  - L'important est de bien cibler les attentes de base pour éviter de s'éparpiller dans de nombreuses règles
  - Miser sur l'effet de réverbération
  - Plus vous mettez l'accent sur la prévention lors de comportements inadéquats, moins vous devriez faire des interventions disciplinaires
- **QUALITÉS À RESPECTER LORS DE L'INTERVENTION**
  - **1 ère qualité** : sa brièveté et sa clarté
  - **2ème qualité** : intervenir rapidement car cela a un impact sur le climat et la contagion du comportement
  - **3ème qualité** : être constant
  - **4ème qualité** : ne jamais argumenter avec l'employé (danger de l'épreuve de force)
  - **5ème qualité** : l'employé ne doit jamais perdre la face (préserver la dignité)
- **LES NOTES AU DOSSIER**
  - Noter les événements particuliers : retards répétitifs, absence non-motivée, plainte, rappel, avis disciplinaire verbal ou écrit
  - Les notes ne peuvent contenir des informations personnelles de l'employé, elles doivent être basées sur des faits, des observations, des situations, etc.
  - Il faut éviter des interprétations, des jugements basés sur des préjugés, des on-dit, du commérage, etc.
  - Les notes servent à s'outiller lorsque vous devez rencontrer un employé.
  - Le but est de documenter la mise-au-point en pouvant identifier date, avis, problème, erreur, etc.
  - Le bus est de démontrer la récurrence des agissements reprochés
- **L'ÉVALUATION PÉRIODIQUE**
  - Permettre une observation de la situation actuelle
  - Servir à comparer la situation réelle et celle souhaitée
  - Identifier les priorités de changement ou d'amélioration souhaitées
  - Valoriser les changements/améliorations effectuées depuis la dernière évaluation
- **L'ENCADREMENT**
- **L'APPROCHE ET LES PRINCIPES D'UNE RENCONTRE INDIVIDUELLE**
  - Différencier la source des comportements/agissements
    - Source personnelle
      - Problèmes personnels
      - Problèmes familiaux
    - Source professionnelle
      - Motivation, intérêts
      - Difficultés au travail
      - Conflits d'équipe
      - Absentéisme
      - Plainte
      - Non-respect des politiques
  - L'approche
    - S'informer comment va l'employé
    - Mentionner les indices observés en évitant de moraliser
    - Affirmer l'importance d'en discuter
    - Vérifier si l'employé reconnaît les faits
    - Écoute et recherche de solutions
    - Questionner l'employé sur ses solutions envisagées ou envisageables, bref ce qu'il peut faire
    - Clarifier les limites et les conséquences (selon le dossier de l'employé)

- **Les techniques d'entrevue d'encadrement**
  - **La question ouverte** : type de question qui invite la personne à développer davantage sur le sujet, permet la relance, l'approfondissement
  - **Le silence** : technique qui favorise la réflexion, l'approfondissement et la prise de conscience
  - **La confrontation** : technique qui souligne, fait ressortir les contradictions observées entre le discours et le comportement de l'employé ou entre ses désirs et ses comportements
  - **La responsabilisation** : cette technique oriente l'employé vers l'action en identifiant des solutions qui favorisent la prise en charge. Elle doit être accompagnée d'un énoncé clair de la gradation des conséquences si la situation ne se corrige
- **Attitudes à respecter**
  - La posture et le ton de voix de l'employé doivent être adéquats avant de débiter et/ou poursuivre la rencontre
  - Prendre contact :
    - Saluer, sourire
  - Maintenir le contact :
    - Par des gestes, signes
    - Contact visuel
  - Être à l'écoute
    - Permettre à l'employé d'expliquer les raisons
  - Poser des questions ouvertes
    - Permettre des silences
    - Relancer des questions
    - Comprendre, discuter plutôt qu'argumenter sinon le risque est l'escalade
- **Les étapes de la rencontre individuelle**
  - Situer brièvement et uniquement les faits (**demander à l'employé de** décrire son comportement, la situation et toujours **revenir aux faits**)
  - **Éviter** l'argumentation (« t'es toujours après moé » ou « tu vois juste mes erreurs »)
  - **Ne pas accepter d'excuses** (« je me suis couché tard » ou « ça ne va pas bien en ce moment » ou « on n'a pas du bon matériel » ou « c'est la faute des enfants »)
  - Amener l'employé à **juger lui-même sa conduite** (« que penses-tu de ce que tu as fait » et « qu'arriverait-il si tous les employés faisaient la même chose », « c'est quoi les impacts pour le camp d'après toi »)
  - Entente sur un **changement concret** (demander à l'employé ce qu'il va faire pour changer son comportement, l'impliquer) et/ou demander quelle sera la conséquence lors de la prochaine situation de ce genre)
  - Retour après deux semaines de façon individuelle si la situation s'améliore. Il est important de revenir sur la situation et signifier à l'employé qu'on apprécie son changement d'attitude, de méthode ou de comportement.
  - Devant un employé qui refuse obstinément de collaborer, nous pouvons laisser tomber le mode interrogatif et devenir directif. Nous énonçons clairement les attentes et conséquences
- **Suggestions de questions lors de l'entrevue**
  - Pourquoi cette rencontre selon toi ? Comment expliques-tu la situation ? Combien de rencontres a-t-on eu ?
  - Qu'est-ce que tu dois faire dans ce cas-là, dans cette situation ?
  - Qu'est-ce que tu devais faire habituellement ?
  - C'est quoi la politique ?
  - Que peux-tu faire pour changer ça ?
  - Que se passe-t-il en ce moment ?
  - Quelle est la politique face à la situation ?
  - Suggestions de questions (suite)
  - Pourquoi selon toi, nous n'acceptons pas ce type de comportement, d'erreur ou de situation ici ?
  - Explique-moi ton attitude ?
  - Que va-t-il se produire si tu recommences ? C'est quoi la prochaine étape ?
- **LA POLITIQUE DISCIPLINAIRE**
  - **La gradation des procédures (exemple)**
    - Envisager les procédures de la politique disciplinaire envers l'employé qui maintient des comportements erreurs, non-respect des consignes, politiques
      - **1<sup>ère</sup> étape** : avis verbal
      - **2<sup>ème</sup> étape** : avis écrit
      - **3<sup>ème</sup> étape** : avis écrit et suspension
      - **4<sup>ème</sup> étape** : congédiement
    - Il faut consigner au dossier chaque intervention pour vérifier la constance des comportements de l'employé