

Vingt-cinq ans de service... et alors? *

SITE DU RÉSEAU CRHA, RELATIONS DU TRAVAIL, 2006

Par Muriel Drolet, CRHA

Un employé, connu pour ses écarts de conduite qui durent depuis longtemps (retards fréquents, congés injustifiés, mauvaise attitude), a toujours été toléré dans son milieu de travail, et ce, depuis vingt-cinq ans.

Durant tout ce temps, bien qu'il ait été maintes fois rencontré, aucun de ses gestionnaires n'a mis par écrit ses écarts de conduite et encore moins monté un dossier à ce sujet.

Croyez-vous qu'il soit trop tard pour changer la situation? Eh bien, non!

Le fait qu'un employé compte plusieurs années de service au sein d'une même entreprise ne constitue pas un obstacle à votre devoir d'agir. Vous pouvez encore changer la situation. Vous devrez, bien sûr, prévoir des rencontres avec l'employé pour faire une bonne mise au point et discuter de sa compréhension de la situation. Si rien ne semble s'améliorer, vous le rencontrerez à nouveau, pour lui présenter les faits observés et l'amélioration attendue. Le tout doit être consigné par écrit.

Par la suite, si rien ne bouge, vous devrez avertir officiellement l'employé que vous prévoyez l'accompagner dans un processus de changement et lui préciser que vous n'aurez pas d'autre choix que de commencer à monter un dossier écrit si les écarts de conduite se maintiennent. Au préalable, assurez-vous d'informer votre supérieur immédiat de la situation et de contacter la direction des ressources humaines pour valider l'approche recommandée dans une telle situation. Cela vous permettra en plus d'obtenir l'accord et le soutien organisationnel pour aller jusqu'au bout de la démarche.

Si l'employé est syndiqué, il faudra également prévoir l'obtention de la collaboration de son délégué qui pourra lui apporter le maximum de soutien pour comprendre le sérieux de la situation et l'urgence d'agir. Aussi surprenant que cela puisse vous sembler, mon expérience m'a démontré que l'assistance d'un délégué syndical peut aider un employé à opter pour un bon comportement. L'important, c'est de mettre toutes les chances de son côté, puisque le but visé, c'est la réussite!

En commençant officiellement par une rencontre avec l'employé dans le but de mettre les faits, les écarts et vos attentes au clair, vous débutez de la bonne façon. Lors de cette rencontre, vous vous assurerez que l'employé comprend bien le sérieux de cette démarche et vous le motiverez à agir pour corriger la situation.

* *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.*

Par la suite, les rencontres de suivi permettront d'évaluer l'amélioration observée. Le cas échéant, vous inscrirez les écarts observés, ce qui entraînera malheureusement une première note au dossier et, par la suite, le début d'un dossier disciplinaire.

Est-il besoin de rappeler que toute cette démarche sera consignée par écrit, tant par des résumés d'entrevue que par la mise au propre du plan d'action, des résultats d'entrevue et de suivi et des suites prévues?

Ayez confiance, aucune situation n'est sans issue. Il s'agit davantage d'appliquer la volonté organisationnelle de le faire correctement que d'évaluer si on peut le faire.

Il y a un vieil adage qui dit : « Vouloir, c'est pouvoir. » Eh bien, oui! C'est tout à fait applicable dans ce cas.

Et qui sait, l'employé, par votre courage d'agir, comprendra peut-être l'aspect non négociable des attentes et décidera, de son propre chef, de s'engager dans un processus d'amélioration.

En conclusion, j'emprunterais une phrase d'Eleanor Roosevelt qui me semble tout à fait indiquée pour cette situation : « Vous devez faire les choses que vous croyez ne pas être capable de faire. » Qu'en dites-vous? Il est toujours temps d'essayer. Bon courage et bon succès à tous!

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