

AIDE-MÉMOIRE POUR LES GESTIONNAIRES

GESTION DES EMPLOYÉS NON-PRODUCTIFS

Introduction

Cet aide-mémoire est conçu pour guider les gestionnaires dans le traitement des enjeux de productivité au sein de leur équipe. Il s'agit d'un outil simple, visant à rappeler les principales étapes à suivre pour aborder cette situation. Chaque cas étant unique, il est essentiel de ne jamais oublier l'importance de consulter votre conseillère en relations de travail dès les premiers signes de difficulté. Ce soutien est crucial pour naviguer efficacement à travers le processus et assurer un accompagnement approprié à votre employé.

Conseils

- Toujours se faire accompagner de son conseiller en ressources humaines.
- Mieux vaut intervenir rapidement plutôt que de laisser la situation perdurer, donnant l'impression que l'employeur cautionne le comportement et que la situation est tolérée.
- Ne pas passer à l'action trop rapidement .
- Ne pas perdre de vue l'objectif de l'intervention.

“

« Tarder avant d'agir : Sous-estimer les conséquences du problème et ne pas intervenir dans l'espoir que la situation se règle d'elle-même est une erreur fréquente . Tolérer un cas de sous-performance peut même entraîner des conséquences importantes pour l'individu, mais aussi pour ses collègues, pour vous, le gestionnaire, et pour l'organisation. »

— Lapalme et Doucet, 2021

”

Phase 1 - Agir en prévention

Éléments essentiels	En place
Climat de travail positif	
Exercer une gestion de proximité avec son équipe	
Produire des attentes claires à chaque employé	
Fournir une rétroaction motivante et orientée vers le changement	
Formation et développement des compétences	

Phase 2 - Nous avons un problème de productivité, comment adresser la situation?

Conseil n°1: Communiquer avec son conseiller en relations de travail

Raison de ce conseil : Chaque cas est un cas d'espèce, donc la démarche doit être modulée selon la situation et les différents facteurs (catégorie d'emploi, statut, ancienneté, évaluations du rendement antérieures, dossier disciplinaire, interventions passées). Dans tous les cas, il est primordial de pouvoir éliminer le volet santé (situation médicale justifiant le problème de productivité) avant de passer aux différentes étapes relevant du domaine des relations de travail.

Les six critères dans la démarche	Éléments à consigner au dossier	Autres informations pertinentes
<input type="checkbox"/> L'employé connaît les procédures/guides/façons de faire de l'organisation et les attentes fixées par l'employeur à son égard.	<ul style="list-style-type: none"> ● Type de document: ● Date : ● Moyen: ● Documents à l'appui: ● Témoign : 	
<input type="checkbox"/> Ses lacunes lui ont été signalées.	<ul style="list-style-type: none"> ● Date: ● Moyen: ● Documents à l'appui: ● Témoign: 	
<input type="checkbox"/> L'employé a obtenu le support nécessaire pour se corriger et atteindre les objectifs fixés (formation, supervision, coaching, observation, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> ● Date : ● Moyen : ● Fréquence : ● Durée : ● Documents à l'appui : ● Témoign : 	
<input type="checkbox"/> L'employé a bénéficié d'un délai raisonnable pour s'ajuster.	<ul style="list-style-type: none"> ● Le délai varie en fonction du corps d'emploi, de la compétence à développer, de l'ancienneté, etc. : 	
<input type="checkbox"/> L'employé a été prévenu du risque de congédiement ou de rétrogradation à défaut d'amélioration de sa part.	<ul style="list-style-type: none"> ● La date de l'avis : ● Le moyen utilisé : ● Conserver la copie précieusement dans le dossier de l'employé. 	
<input type="checkbox"/> L'employé a un rendement nettement insatisfaisant par rapport aux autres.	<ul style="list-style-type: none"> ● Informations statistiques, si disponibles : 	

Bien planifier l'intervention auprès d'un employé non productif

Éléments de succès

- Documenter le problème (faits précis, évènements, comportements...);
- Préciser en quoi le comportement dévie des normes ou standards existants;
- Clarifier les conséquences (clients, opérations, équipe, organisation).

Posture du gestionnaire leader dans cette démarche



- Approche constructive
- Disposition ouverte
- Posture empathique
- Attitude bienveillante

Les finalités possibles pour ce type de dossier

Possibilités de gradation

- 1 - Une reprise de performance satisfaisante ;
- 2 - Une rétrogradation dans un dossier de rendement insatisfaisant une fois que la démarche (les 6 critères) démontre de l'incompétence ;
- 3 - Un congédiement.

Ressources complémentaires

- | | |
|---|---|
| • Rendement insuffisant : congédier dans les règles de l'art (carrefourrh.org). | • Politique-cadre en matière de télétravail - SCT |
| • Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2028 - SCT | • Télétravail : 7 astuces favorisant la proximité |
| • Modèle de plan d'amélioration (en pièce jointe) | • Guide des bonnes pratiques pour les rencontres difficiles (en pièce jointe) |