

# Gestion des employés non performants dans un contexte de télétravail

JULIANA ALMEIDA  
JACKIE POULIN  
SOPHIE B.LEMAY  
XAVIER TURGEON - BERTRAND





# Table des matières

01 Mise en contexte

02 Méthodologie de travail et résultats du sondage

03 Performance : Définitions et gestion

04 Stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2028

05 Politique cadre en matière de télétravail

06 Aide-mémoire

07 Conclusion



# 01. Mise en contexte

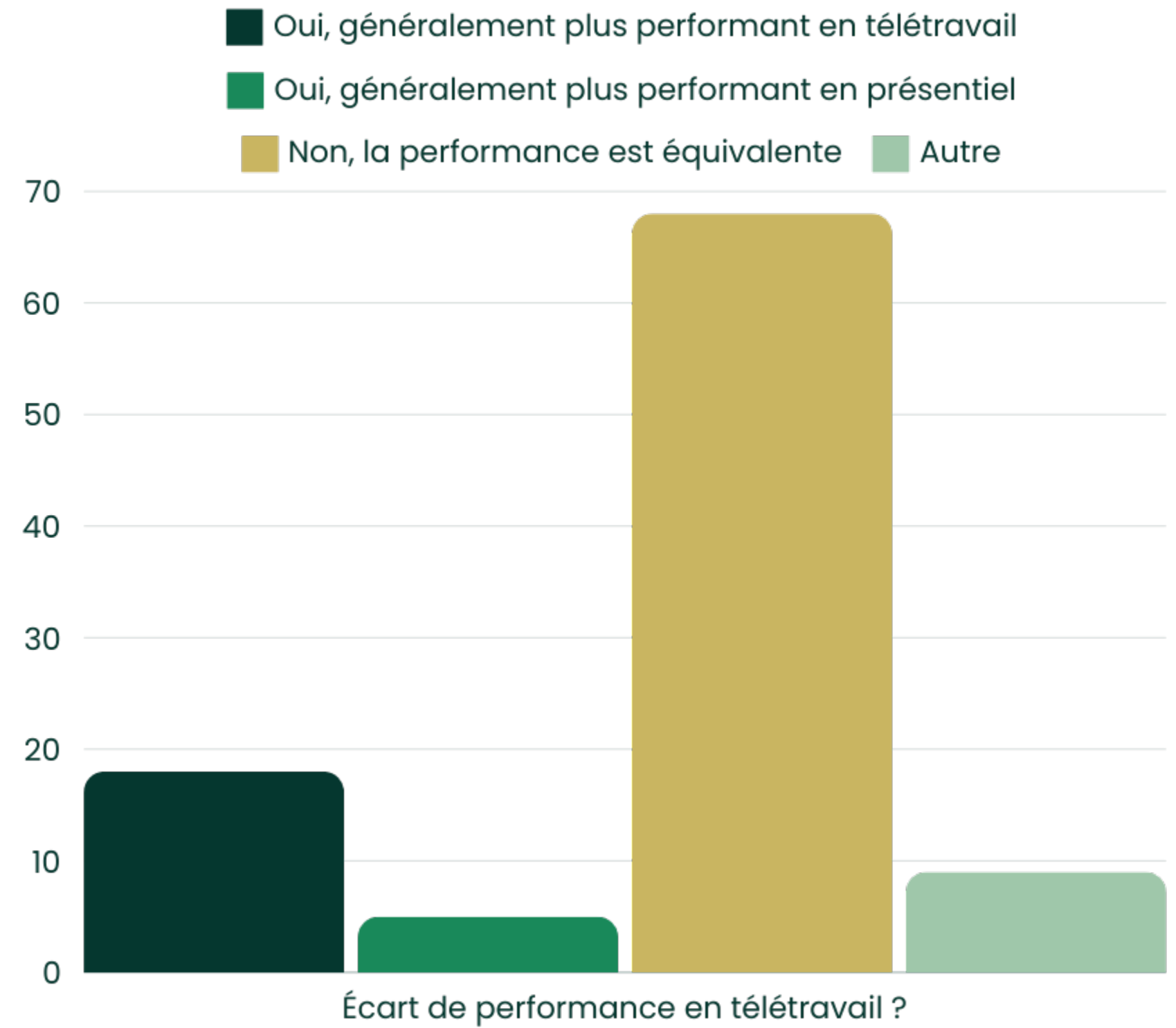
- Instauration du télétravail lors de la pandémie : mode survie!
- Retour en mode hybride et instauration de la Politique cadre en matière de télétravail : nouveaux défis et peu d'outils d'accompagnement.
- Adaptation du mode de gestion : passer d'un cadre axé sur le contrôle de l'assiduité à un cadre centré sur la performance.
- Contexte budgétaire serré et évaluation constante de la performance de l'appareil public : la productivité en télétravail est un enjeu majeur.
- Comment évaluer la performance des employés en télétravail avec la limitation des outils traditionnels d'évaluation et suivi ?
- Est-ce que l'évaluation de rendement est le seul outil à la disposition du gestionnaire ?

## 02. Méthodologie de travail

- **Sondage auprès des gestionnaires**
- **Revue de la littérature**
- **Entrevue avec les employés RH en relation du travail du**
  - Secrétariat du Conseil du trésor
  - Ministère des Transports et de la Mobilité durable
  - Ministère de la Justice
  - Ministère des Relations internationales et de la Francophonie
  - Ministère des Ressources naturelles et des Forêts

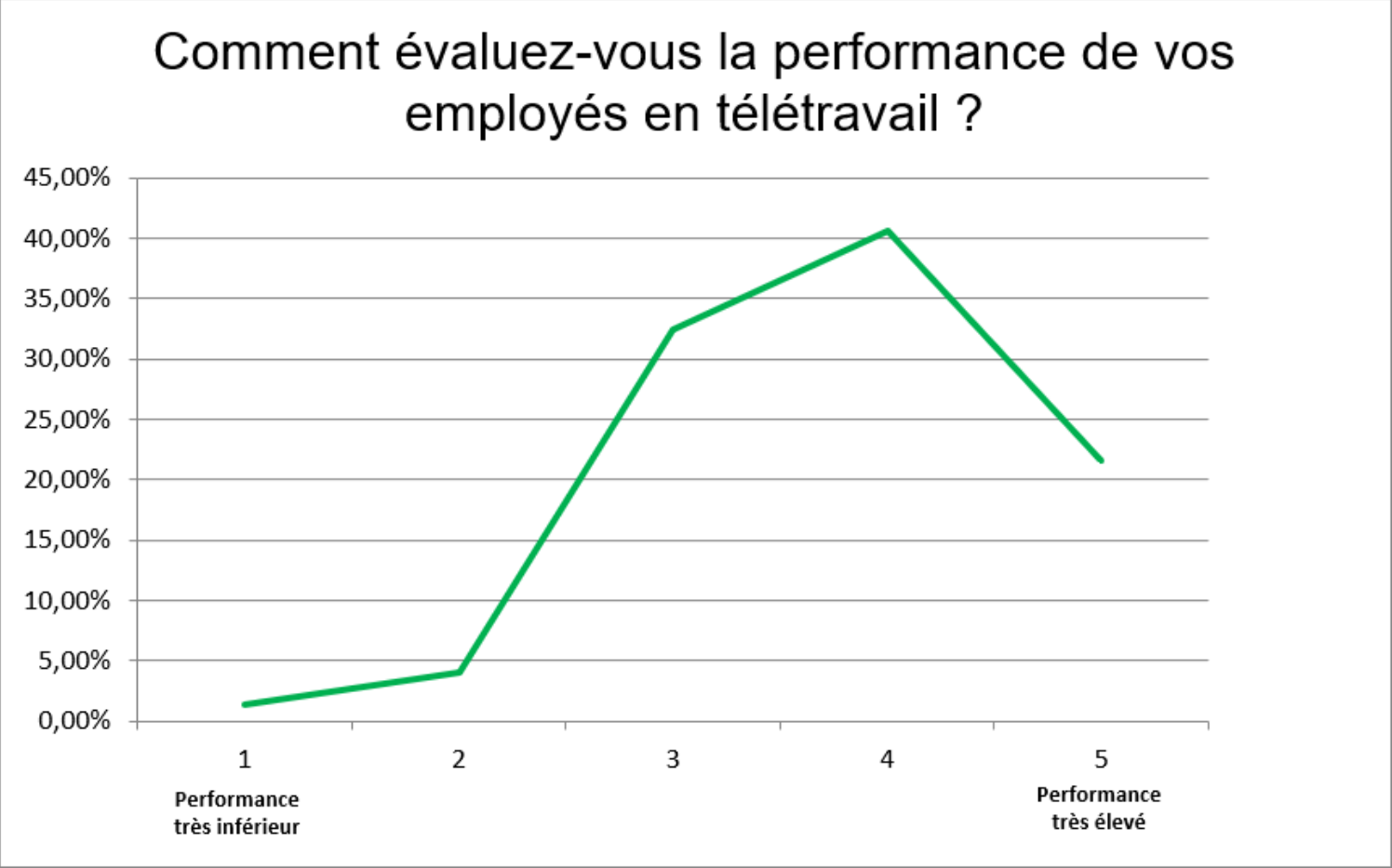
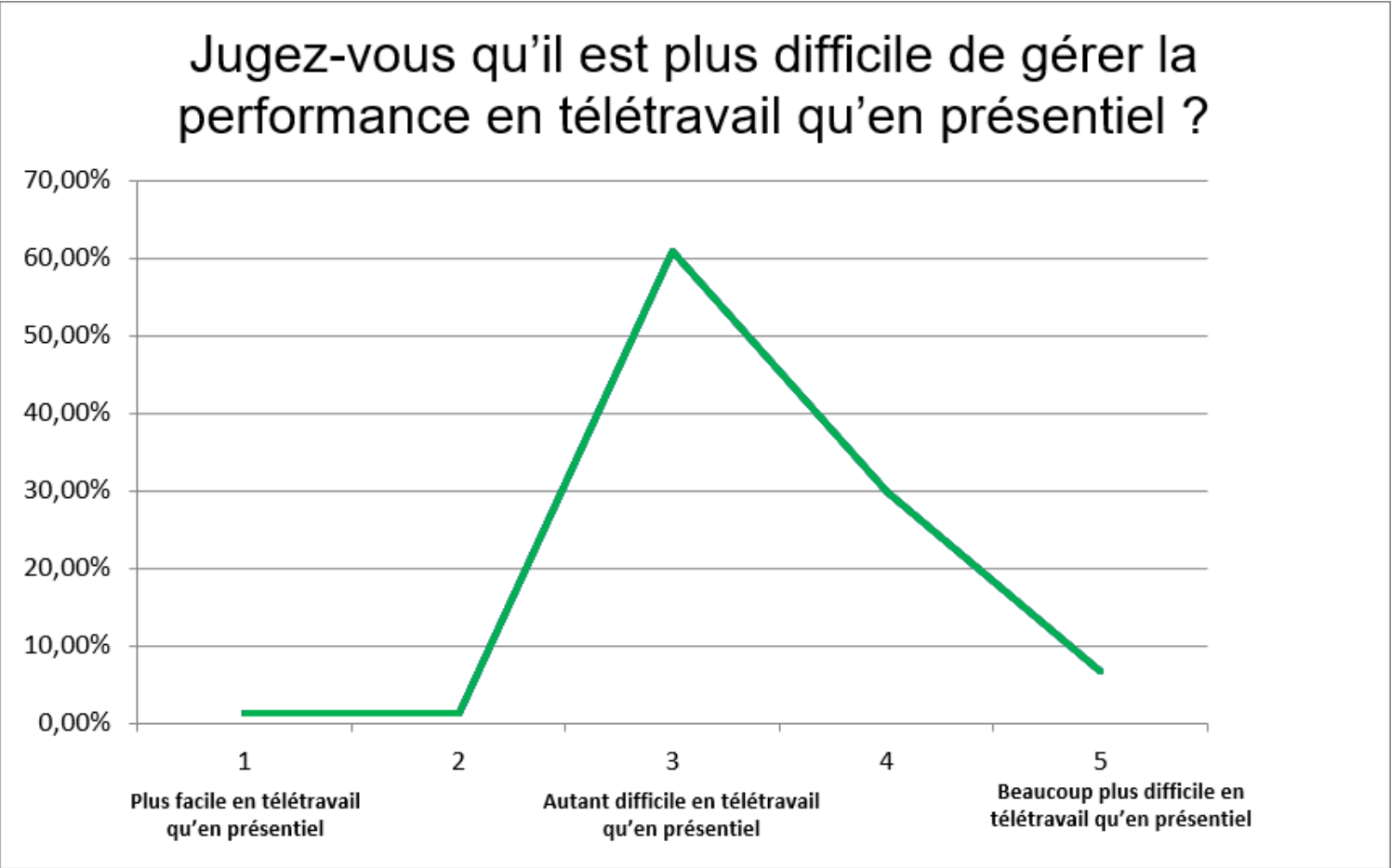
## 02. Résultats du sondage

- 74 réponses reçues des gestionnaires des différents M/O;
- 61% des répondants ont 5 ans ou plus d'expérience;
- 91% des répondants ont des employés en télétravail selon la politique en vigueur (minimum 2 jours en présentiel);
- 93% des répondants ont rencontré un problème de mauvaise performance chez un ou plusieurs employés;
- Actuellement, les répondants soupçonnent d'une mauvaise performance d'environ 4% de ses employés.

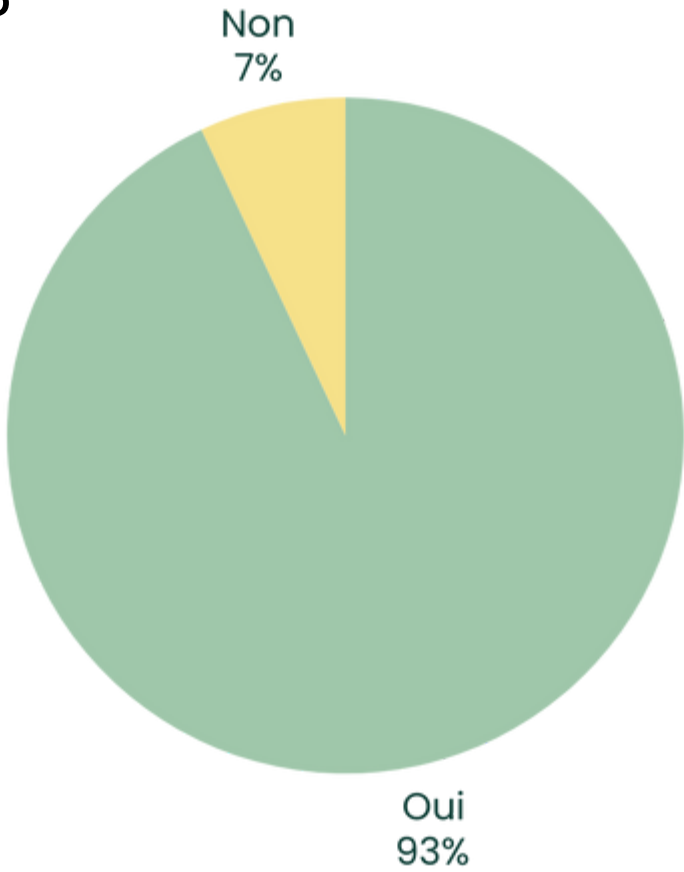




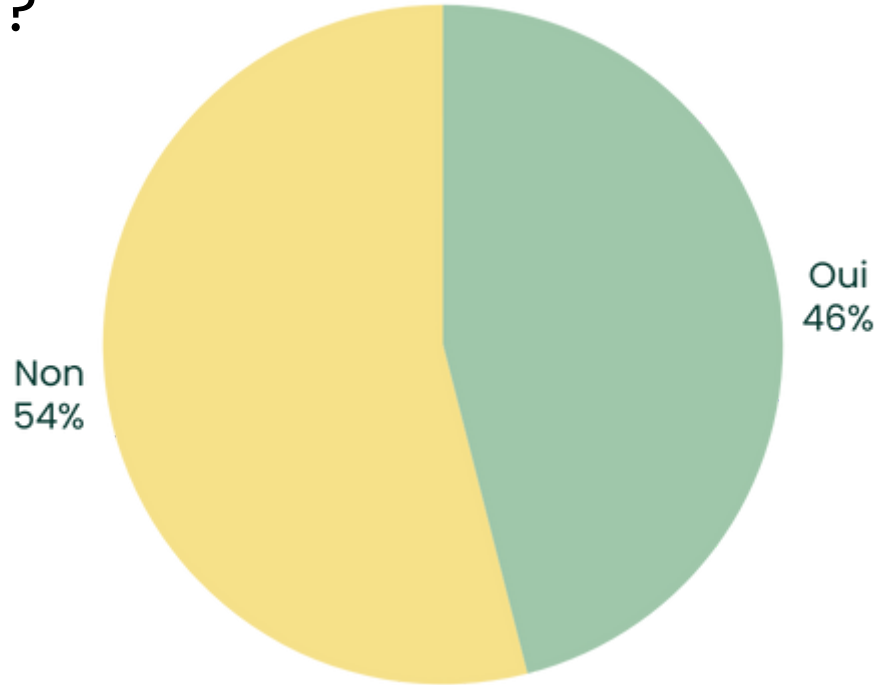
# 02. Résultats du sondage



Avez-vous formulé des attentes claires à vos employés ?



Avez-vous constaté une amélioration de la performance des employés moins performants ?



## 02. Résultats du sondage

**Quels sont vos indicateurs ou moyens pour suivre leur performance ?**

- Respect des échéances
- Livrables
- Suivi des projets/dossiers
- Gestion par résultats
- Qualité du travail

**Quels sont les moyens que vous utilisez afin de redresser la performance d'un employé peu productif ?**

- Attentes claires
- Rencontres de suivi régulières
- Suivi serré
- Formation et coaching
- Plan de redressement

## 03. Définitions de la performance

Dictionnaire ENAP :

Parler de performance, c'est donc, selon ces définitions, réfléchir tant sur les résultats ultimes que l'on cherche à produire que sur les moyens appropriés pour y parvenir. Plus concrètement, parler de performance organisationnelle, c'est s'intéresser aux résultats ultimes produits par l'organisation (son profit, ses parts de marché, etc.) et aux moyens qu'elle utilise pour produire ces résultats (ses modes de production, sa structure formelle, ses pratiques de gestion des ressources humaines, matérielles, informationnelles, etc.).

- Grand dictionnaire Larousse : exécution, achèvement; par extension, exploit quelconque ;
- OCDE : le rendement ou les résultats d'activités effectuées dans le cadre d'objectifs poursuivis. Sa finalité est de multiplier les cas dans lesquels les pouvoirs publics atteignent leurs objectifs... Dans l'administration publique traditionnelle, « la performance était déterminée par l'assurance de la conformité aux lois et règlements en vigueur, le contrôle des moyens et la déontologie du service public » (OCDE, 2005, p. 65).
- OXFOD dictionary : the accomplishment, execution, carrying out, working out of anything ordered or undertaken; the doing of any action or work; working, action;



## 03. Comment évaluer la performance

### Performance organisationnelle

Le degré de compétence, le sens de l'éthique et la mobilisation de l'équipe du Ministère influencent directement sa performance organisationnelle.

### Gestion axée sur les résultats

Dans l'administration publique québécoise : Se dit de l'approche de gestion qui prend en considération les attentes exprimées par les citoyens en fonction des ressources disponibles et vise l'atteinte de résultats en fonction d'objectifs préalablement établis.

- Voir Cycle de la gestion axée sur les résultats du SCT

### Gestion de la performance

La gestion de la performance est l'exercice qui consiste à utiliser les méthodologies, les processus et les systèmes de l'entreprise de manière à ce que la performance de cette dernière soit efficace

### Évaluation de la performance d'un employé

- Plusieurs méthodes existantes;
- Fixer des objectifs et des critères clairs;
- Fournir un retour d'information régulier;
- Priorité à l'équité;
- Former efficacement les évaluateurs.

### 03. Qu'est - ce qu'un employé non - performant ?

Individu dont le rendement est insatisfaisant ou le comportement est inacceptable selon les normes et les valeurs de l'organisation.

Lorsqu'un employé ne répond pas aux attentes, mais aussi, d'un manque de savoir - être vis-à-vis de ses tâches.

On dit qu'il y a un congédiement administratif pour **incompétence** (ou non-performance) lorsque la fin d'emploi est due à son **incapacité** à effectuer son emploi .





## 03. La performance en mode hybride

Selon les recherches de Sonia Lupien, chercheuse en neurosciences :

- La productivité en télétravail est égale ou supérieure de 4 à 9%.
- Les effets positifs du télétravail peuvent être de courte durée, soit environ 2,5 ans (période de lune de miel de productivité ou “Productivity Honeymoon”).
- À long terme, le télétravail est associé à :
  - Une baisse de productivité;
  - Une hausse du stress perçu et ressenti (stress du travail plutôt que stress au travail);
  - Une hausse de l’isolement.

Comment gérer en mode hybride pour éviter les effets négatifs du télétravail ?



### Objectif 2 : Pratiquer une gestion renouvelée qui place la personne au centre de ses actions

La SGRH vise à appuyer les gestionnaires dans l'intégration de pratiques de gestion renouvelées pour favoriser une expérience employé enrichissante tout en adaptant la gestion de la performance au contexte de travail hybride pour lui donner un sens.

Dans le contexte du mode hybride :

- essentiel de donner du sens au travail en présentiel;
- essentiel d'évaluer la performance individuelle en fonction de livrable;
- nécessaire de configurer le travail adéquatement;
- bien coacher les équipes en fonction des attentes tout au long de l'année.

L'évaluation de rendement en continu, tout en s'assurant de la performance, devient un excellent moyen de développement et un apport positif à l'expérience employé.

## 05. Politique cadre en matière de télétravail

Rappel de certains principes :

- **Le télétravail est un privilège (et non un droit) .**
- **Les tâches et les aptitudes de la personne doivent être compatibles avec le télétravail .**
- **Le maintien de la productivité doit être assuré.**
- **L'organisation du travail en mode hybride est basée sur l'autonomie, la confiance et la gestion par résultat.**

## 05. Politique cadre en matière de télétravail

Ce que ça implique pour le gestionnaire :

- Adaptation des pratiques de gestion :
  - favoriser l'autonomie et la confiance;
  - soutenir, mobiliser et communiquer régulièrement avec tous les employés, qu'ils soient en télétravail ou au bureau;
  - ajuster les modes de fonctionnement de l'équipe en fonction des moments de présence au bureau et en télétravail (tâches de surface vs tâches de fond);
  - adopter des pratiques de gestion par résultats.



## 05. Politique cadre en matière de télétravail

Ce que ça implique pour le gestionnaire (suite)

- Suivi et révision des modalités de télétravail établies :
  - l'évaluation de rendement ne devrait pas servir à évaluer si le télétravail est une modalité qui convient à l'employé, mais plutôt d'évaluer sa performance;
  - s'il est observé qu'un employé est moins performant en télétravail, ce point devrait lui être soulevé et faire l'objet d'une discussion, idéalement avant son évaluation de rendement;
  - il est possible de mettre fin à la participation d'un employé au télétravail en tout temps sous réserve d'un préavis écrit de 15 jours, MAIS ... assurez-vous d'avoir suivi nos conseils et documentez tout! (et surtout, parlez à votre DRH 😊).

## 06. Mise en place d'un aide - mémoire pour les gestionnaires

### Constats

- Un employé non -performant en télétravail l'est aussi habituellement en présentiel.
- Que l'employé soit en télétravail ou en présentiel, la gestion de la productivité reste identique, mais les moyens et outils peuvent être adaptés.



### 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



# 06. Aide - mémoire complet



## 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	<input type="checkbox"/>
Exercer une gestion de proximité avec son équipe	<input type="checkbox"/>
Produire des attentes claires à chaque employé	<input type="checkbox"/>
Fournir une rétroaction motivante et orientée vers le changement	<input type="checkbox"/>
Formation et développement des compétences	<input type="checkbox"/>

## 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, 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"> <li>• Type de document:</li> <li>• Date :</li> <li>• Moyen:</li> <li>• Documents à l'appui:</li> <li>• Témoin :</li> </ul>	
<input type="checkbox"/> Ses lacunes lui ont été signalées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Date:</li> <li>• Moyen:</li> <li>• Documents à l'appui:</li> <li>• Témoin:</li> </ul>	
<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"> <li>• Date :</li> <li>• Moyen :</li> <li>• Fréquence :</li> <li>• Durée :</li> <li>• Documents à l'appui :</li> <li>• Témoin :</li> </ul>	
<input type="checkbox"/> L'employé a bénéficié d'un délai raisonnable pour s'ajuster.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le délai varie en fonction du corps d'emploi, de la compétence à développer, de l'ancienneté, etc. :</li> </ul>	
<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"> <li>• La date de l'avis :</li> <li>• Le moyen utilisé :</li> <li>• Conserver la copie précieusement dans le dossier de l'employé.</li> </ul>	
<input type="checkbox"/> L'employé a un rendement nettement insatisfaisant par rapport aux autres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations statistiques disponibles :</li> </ul>	

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

### Éléments essentiels.

- Documenter le problème (faits précis, événements, 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 critères) démontre de l'incompétence ;
- 3 - Un congédiement.

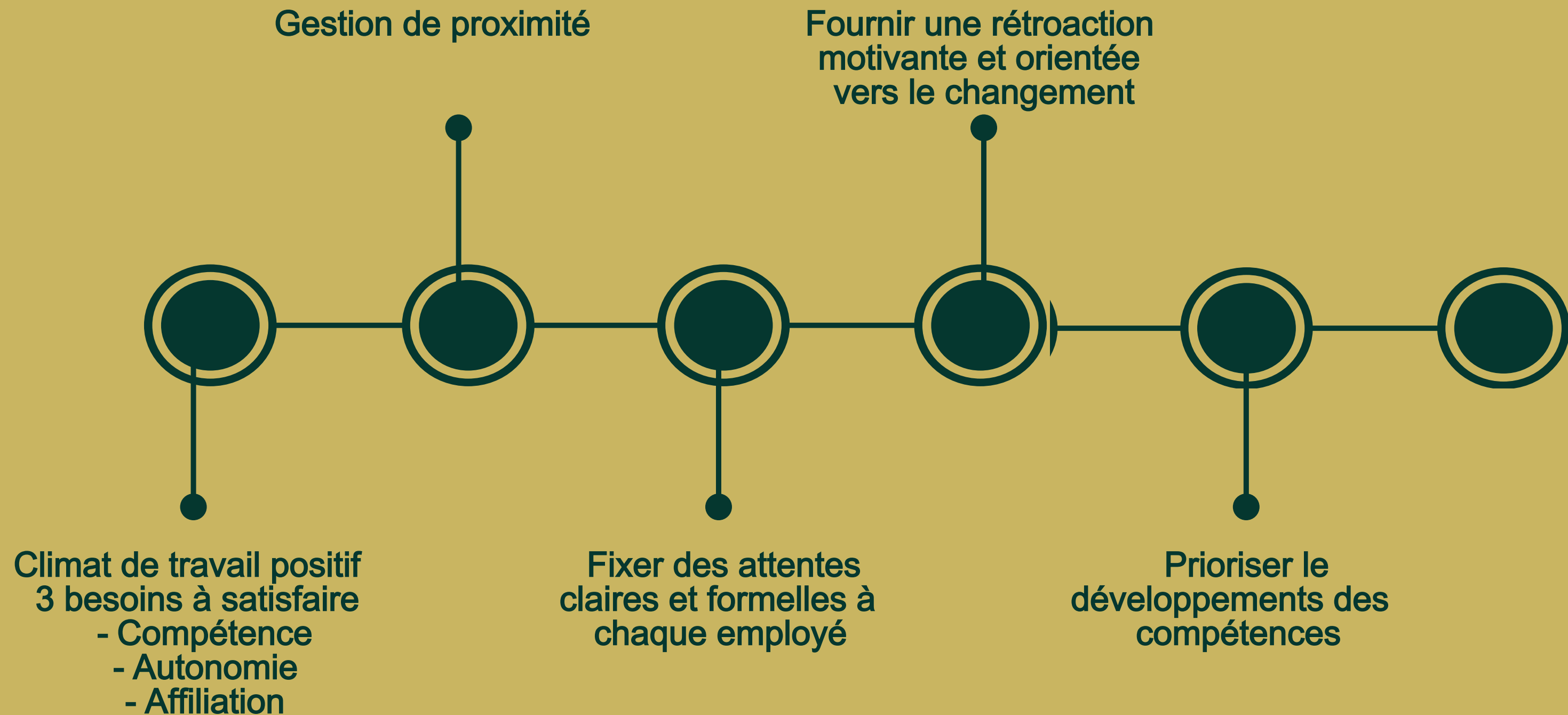
### Ressources complémentaires

- [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](#)



# 06.L'importance d'agir en prévention

## Phase 1 de l'aide - mémoire





## 06. Nous avons un enjeu de productivité au sein de l'équipe ?

### Conseils importants

- Toujours se faire accompagner par son conseiller en ressources humaines
- Ne pas tarder avant d'agir.
- Ne pas passer à l'action trop rapidement.
- Ne pas perdre de vue l'objectif de l'intervention.

## 06.Phase 2 - Comment aborder la situation.

- Voici six critères essentiels à considérer dans cette démarche, classés par ordre chronologique.

### 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"> <li>● Type de document:</li> <li>● Date :</li> <li>● Moyen:</li> <li>● Documents à l'appui:</li> <li>● Témoin :</li> </ul>	●
<input type="checkbox"/> Ses lacunes lui ont été signalées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Date:</li> <li>● Moyen:</li> <li>● Documents à l'appui:</li> <li>● Témoin:</li> </ul>	●
<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"> <li>● Date :</li> <li>● Moyen :</li> <li>● Fréquence :</li> <li>● Durée :</li> <li>● Documents à l'appui :</li> <li>● Témoin :</li> </ul>	●
<input type="checkbox"/> L'employé a bénéficié d'un délai raisonnable pour s'ajuster.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Le délai varie en fonction du corps d'emploi, de la compétence à développer, de l'ancienneté, etc. :</li> </ul>	●
<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"> <li>● La date de l'avis :</li> <li>● Le moyen utilisé :</li> <li>● Conserver la copie préclusement dans le dossier de l'employé.</li> </ul>	●
<input type="checkbox"/> L'employé a un rendement nettement insatisfaisant par rapport aux autres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informations statistiques disponibles :</li> </ul>	●



## 06. Les suites possibles de la démarche

### 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

# Conclusion

- Gestionnaire n'est pas seul
  - DGRH allié fondamental
  - Collègues & équipe
  - Supérieur
- Travail ardu mais nécessaire
  - Courage managériale
- Télétravail :
  - Télétravail = privilège;  $\neq$  droit
  - Impacts sur la gestion,
  - Impacts possibles sur la performance
  - Pas d'impacts sur la gestion de performance
- Outils adaptables à votre réalité



**Merci**

**Des questions ?**



# ANNEXES

# L'importance d'agir en prévention

## Climat de travail positif

La qualité de l'engagement et la satisfaction des trois besoins à un grand impact sur la productivité au sein de l'équipe.

Satisfaction
Compétence
Autonomie
Affiliation

Besoin de **compétence** satisfait :

- ✓ Je ne me sens compétent dans mon travail
- ✓ Je maîtrise vraiment mes tâches au travail

Besoin **d'autonomie** satisfait :

- ✓ Je me sens libre d'exprimer mes idées et mes opinions au travail
- ✓ J'ai l'impression que je peux être moi-même au travail

Besoin **d'affiliation** satisfait :

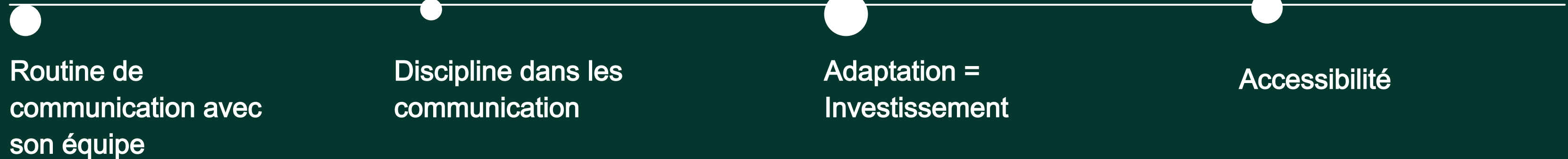
- ✓ Au travail, je me sens membre d'une équipe
- ✓ J'ai de bonnes relations au travail

**Satisfaction des 3 besoins = Plaisir et sens du travail**

# L'importance d'agir en prévention

Créer de la proximité et inspirer au quotidien

## Rôle de gestionnaire au quotidien en mode hybride du point de vue de la mobilisation



## Comment faire pour inspirer au quotidien ?

- Être à l'affut du niveau d'autonomie de chacune des ressources;
- Savoir dans quelles situation, qui impliquent divers joueurs de l'équipe, il faut agir ( ex: relation de travail ) ;
- Veiller à ce que chaque personne soit équipé pour démontrer sa compétence.



# L'importance d'agir en prévention

Fournir une rétroaction motivante et orienté vers le changement

## Six habiletés pour fournir une rétroaction motivante orientée vers le changement

- 1 . Reconnaître les obstacles et les difficultés
2. Décrire le problème de manière neutre et objective
3. Offrir des piste de solutions possibles pour avancer
4. Donner des choix parmi ces solutions
5. Nommer l'objectif significatif, clair et atteignable
6. Livrer avec un ton de voix respectueux

Ce type de rétroaction répond aux trois besoins:

- Compétence
- Autonomie
- Affiliation

# Le télétravail : a avantages et inconvénients

	Avantages	Inconvénients
<b>Employés</b>	Augmentation de la flexibilité et de l'autonomie	Isolement social accru
	Augmentation de la productivité et de la concentration	Diminution de la communication formelle et informelle
	Augmentation de la satisfaction au travail	Diminution des promotions et des possibilités d'avancement de carrière
	Diminution des déplacements ainsi qu'une diminution du stress relié au déplacement	Conflit de rôle entre le rôle professionnel et le rôle privé ainsi qu'une frontière floue entre la vie privée et professionnelle
	Meilleur équilibre entre la vie professionnelle et privée	Surcharge de travail
	Accroissement de la motivation	Niveau de stress plus élevé
	Une augmentation du bonheur et de la qualité de vie	Diminution du sentiment d'appartenance
<b>Employeurs</b>	Diminution des coûts	Communication interne beaucoup plus difficile
	Augmentation de la productivité et de la performance organisationnelle	Difficulté relative à la socialisation des employés, particulièrement aux nouveaux employés
	Augmentation de la rétention des employés	Nécessite et entraîne un changement dans la culture organisationnelle et d'évaluation
	Diminution de l'absentéisme	Gestion plus complexe spécifiquement par rapport au contrôle et à la gestion de la performance
	Meilleure attraction des nouveaux employés	Diminution de l'engagement des employés envers l'organisation
	Permet d'assurer la continuité des opérations en cas de crise sanitaire ou de catastrophes naturelles	Diminution du sentiment d'appartenance à l'organisation et aux valeurs organisationnelles

# Références

- Song, Y., Gao, J. (2020). Does telework stress employees out ? A study on working at home and subjective well-being for wage/salary workers. *Journal of Happiness Studies*, 21, 2649–2668
- Dictionnaire ENAP : [https://dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/17/Index\\_par\\_mot.enap?by=word&id=69](https://dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/17/Index_par_mot.enap?by=word&id=69)
- Cadre de gestion de la performance MTMD Safety culture (<https://safetyculture.com/fr/themes/evaluation-des-performances/methodes-devaluation-de-la-performance/>)
- Webinaire – Ancrer la posture de gestionnaire-coach pour allier la performance et l’engagement –Christiane Faucher
- Webinaire– Fournir une rétroaction motivante orientée vers le changement– Jacques Forest, Ph.D
- Webinaire – Pourquoi le télétravail ne protège pas du stress – Sonia Lupien
- Chênevert, D., Giauque, D., Abord de Chatillon, E., Delobbe, N. et Vayre, É. (2023). Du télétravail à l’hybridité : une nouvelle manière de penser la gestion de nos organisations ?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIX, 5–22. <https://doi.org/10.54695/rips2.077.0005>
- Réseau juridique du Québec
- Fédérations des établissements d’enseignement privé
- Réseau RH