**Un grain de sable dans l'engrenage**

**Publié le 21 janvier 2013 à 10h17** | Mis à jour le 21 janvier 2013 à **10h17**

Me Marie-Hélène Jolicoeur

**Annie Bourque, collaboration spéciale**  
La Presse

En milieu de travail, la performance avec un grand P exige une bonne capacité d'adaptation de la part des employés. Dans une équipe, on trouve parfois une personnalité difficile qui s'oppose de différentes façons aux directives de l'employeur.

En général, cette personne éprouve des difficultés par rapport à l'autorité. «Bien souvent, l'individu ne veut pas rendre de comptes au dirigeant», explique Michel Maletto, spécialiste en développement organisationnel et auteur de La gestion du changement et comment faire adhérer le personnel.

De son côté, l'avocate Marie-Hélène Jolicoeur, de la firme Lavery de Billy, évoque un problème d'insubordination. «Un employé est en guerre constante avec son employeur. Il remet en question ses ordres. Il contourne les règles en ne portant pas, par exemple, l'uniforme de l'entreprise ou en allongeant ses heures de pause.»

La personnalité difficile présente généralement des problèmes de comportement, dont un manque de courtoisie et de respect, selon Me Jolicoeur.

«C'est quelqu'un qui a tendance à grimper aux rideaux. Il n'est pas ouvert aux remarques et se fâche à la moindre critique. Certains n'admettent jamais leurs erreurs. En fait, ce n'est jamais de leur faute», indique Michel Maletto.

**Problème de rendement**

Sur le plan du rendement, l'employé difficile ne fournit souvent pas la même qualité de travail qu'un autre qui occupe la même fonction. «Il n'a pas la même cadence et ne respecte pas l'échéancier», précise Me Jolicoeur.

Elle recommande à l'employeur de bien définir le rendement exigé et de fournir à l'employé des outils de travail, comme l'ajout d'une formation, afin qu'il puisse atteindre les objectifs.

Cependant, une personnalité difficile peut exceller au travail et n'avoir aucun problème de rendement. «Cela devient difficile pour le gestionnaire, parce qu'il n'a alors aucune prise contre la personne, qui lui fera la remarque suivante: «Est-ce que je fais mal mon travail?»», explique M. Maletto.

Ce type de personnalité se caractérise aussi par sa difficulté à se mêler au groupe. «Ce sont des gens qui s'isolent et s'entourent de personnalités négatives. Ils peuvent même former leur propre clan», ajoute-t-il.

**Le rôle du gestionnaire**

Lorsqu'il visite des entreprises, M. Maletto constate un manque flagrant de supervision. «Je compare cela à un enfant qui a été mal encadré. C'est la résultante de gestionnaires qui ne s'affirment pas assez et d'entreprises où il n'y a pas d'appréciation de rendement.»

M. Maletto recommande aux patrons d'entreprendre un dialogue avec l'individu en question. «Il faut alors envoyer un message clair de qui est le pilote dans l'avion. Il faut établir des règles et des attentes claires.»

L'avocate Marie-Hélène Jolicoeur conseille à l'employeur de préparer un dossier. «Dans le rapport, on inscrit la date de la rencontre et l'énoncé verbal de nos attentes. De cette façon, l'employeur laisse du temps à l'employé afin qu'il évite ultimement le congédiement.»

Me Jolicoeur recommande de faire un suivi tous les trois mois. «Ce n'est jamais facile pour un gestionnaire d'une PME de rencontrer un employé et de lui dire qu'il faut changer son comportement ou son rendement. Il faut bien expliquer ses attentes et les points à améliorer.»