

Gérer des personnes au comportement difficile



Il existe presque autant de comportements que de personnes et si, la plupart du temps, nos employés, nos collègues et nos supérieurs sont agréables à côtoyer, parfois certains d'entre eux nous font perdre patience ou du moins nous contrarient fortement. Les gens qui nous rendent la vie difficile sont en général des personnes dont le comportement contribue à créer un climat de travail pénible et nous empêche de travailler efficacement.

En tant que gestionnaire, vous ne pouvez ignorer un employé qui a une telle attitude. Il est en effet essentiel d'éliminer rapidement l'émergence de comportements difficiles au sein de votre équipe, car les conséquences sont trop souvent contagieuses et influencent négativement les résultats. La gestion efficace des personnes au comportement difficile vous permettra ainsi de réduire les conflits, d'améliorer l'ambiance de travail, de favoriser de bonnes relations interpersonnelles et d'augmenter le rendement de votre équipe.

Comprendre la nature des comportements difficiles

► La définition du comportement difficile

Il vous est facile de communiquer avec certaines personnes. Vous vous entendez bien avec elles, vous les trouvez sympathiques et vous travaillez efficacement avec elles. D'autres individus, eux, vous laissent indifférent. Enfin, il y a des personnes qui peuvent vous gâcher la journée en un seul instant... Vous les trouvez désagréables, sarcastiques, manipulatrices, amorphes, incapables de communiquer. Autrement dit, un contact avec ces personnes est presque toujours synonyme d'un problème à l'horizon, d'une discussion sans fin ou d'une situation pénible. Dans de tels cas, peut-on parler d'un comportement difficile?

On peut dire qu'on fait face à un comportement difficile lorsqu'une personne rend la vie pénible à son entourage de façon régulière et l'empêche d'atteindre ses buts. Il est généralement très ardu de communiquer avec un tel individu. Les gens se sentent dépassés par son attitude, car ils ne comprennent pas son point de vue et sa manière d'être.

► Les conflits de personnalités

Suis-je la seule personne avec qui cet employé fait montre d'un comportement difficile? Si la réponse à cette question est positive, il se peut qu'il agisse d'un conflit entre vous et non d'un cas de comportement difficile. **Si vous jugez qu'une personne est intraitable alors que les autres la trouvent charmante et coopérative, il s'agit sans doute d'un conflit de personnalités ou d'une guerre de pouvoir entre elle et vous.** Toutefois, si la personne provoque les mêmes réactions chez votre entourage, c'est-à-dire que presque personne ne s'entend avec elle ou n'est à l'aise avec son comportement, alors il s'agit probablement d'un cas de comportement difficile.



Évitez de confondre un conflit avec un cas de comportement difficile



► Proactifs agressifs ou réactifs passifs?

Les gens qui sont de nature proactive sont généralement des leaders. Autonomes, ils aiment diriger les opérations, prendre des décisions et relever des défis. **Les proactifs au comportement difficile sont quant à eux en général agressifs et aiment tout contrôler.** Ayant peu d'intérêt pour le travail en équipe, ils se sentent investis d'une mission et veulent relever tous les défis. Ils n'ont confiance qu'en eux-mêmes et se préoccupent peu de l'opinion des autres. Ils sont prêts à presque tout pour faire valoir leurs idées et atteindre leurs buts.

De leur côté, les gens qui ont une nature réactive n'aiment pas se mettre de l'avant. Ils aiment faire partie d'une équipe, évitent les conflits et entretiennent de bonnes relations interpersonnelles. **Les réactifs au comportement difficile, toutefois, sont la plupart du temps passifs.** Ils n'ont pas une très haute opinion d'eux-mêmes et ils ont tendance à fuir les responsabilités de peur d'être mal jugés par leurs collègues en qui, par ailleurs, ils ont peu confiance. De nature réservée, ils s'expriment rarement en public et acceptent presque tout ce qu'on leur demande de faire sans discussion, même lorsque cela va à l'encontre de leur opinion.

Normalement, les personnes faisant montre d'un comportement difficile se retrouvent dans l'une ou l'autre de ces catégories : **les proactifs agressifs ou les réactifs passifs.** Les deux encadrés qui suivent vous aideront à établir à quel type un employé appartient. Votre évaluation vous aidera à déterminer par la suite quelle est la meilleure approche à adopter.

► Symptômes d'un employé au comportement réactif passif

- ☐ Se sent presque toujours honteux, humilié ou coupable quand on le critique.
- ☐ Se dit d'accord même lorsqu'il ne l'est pas.
- ☐ A une humeur habituellement dominée par la mélancolie, la tristesse et le pessimisme.
- ☐ N'aime pas travailler en équipe par peur de la critique et du rejet.
- ☐ Fuit constamment les responsabilités ou reporte à plus tard le moment de prendre des décisions.
- ☐ Considère l'organisation comme un ennemi et voit l'autorité comme un groupe monolithique et menaçant.
- ☐ Se propose afin d'accomplir des tâches désagréables dans le but de se faire aimer.
- ☐ Se confie difficilement aux autres par peur que l'information soit ensuite utilisée contre lui.
- ☐ Est très préoccupé par les règles et les procédures, souvent au point où il perd de vue le but principal de l'activité.
- ☐ Préfère ne pas confronter les autres même s'il a raison et que la situation le fait bouillir intérieurement.

► Symptômes d'un employé au comportement proactif agressif

- ☐ Devient arrogant ou colérique lorsque les événements ne se passent pas comme prévu, contrôle difficilement ses émotions.
- ☐ N'aime pas travailler en équipe parce qu'il ne fait pas confiance aux autres et qu'il veut s'appropriier les résultats.
- ☐ Minimise ou ridiculise constamment les sentiments et les émotions des autres.
- ☐ Juge les résultats de ses actions sur la base de ses gains ou de ses pertes personnels, et devient irrité quand il a l'impression de perdre.
- ☐ Surestime ses capacités et l'importance de ses réalisations.
- ☐ Ne fait aucun effort pour plaire aux autres.
- ☐ Est d'une humeur changeante et a souvent des comportements inappropriés par rapport au contexte.
- ☐ A des fantasmes de succès et de pouvoir, et aime les actions d'éclat.
- ☐ Lorsque son point de vue est critiqué, devient catégorique et se ferme à la discussion.
- ☐ Est distant et froid, n'aime pas socialiser à moins qu'il y ait un gain personnel possible.





Choisir la bonne approche

► Les causes organisationnelles

Peu importe la nature du comportement difficile, avant d'intervenir, il est important de cerner la source du comportement reproché. Appartient-il à l'employé lui-même? Est-il causé par votre propre comportement envers lui ou, encore, par l'organisation? Un comportement difficile peut en effet être lié à l'une ou à plusieurs de ces causes. Lorsque le problème est lié au climat organisationnel, c'est souvent simplement une question de méthodes ou de procédures mal comprises. En faisant le diagnostic du milieu de travail avant de rencontrer l'employé, vous serez en mesure de préparer des solutions aux problèmes qui sont de votre ressort en tant que gestionnaire.

Exemples de causes organisationnelles

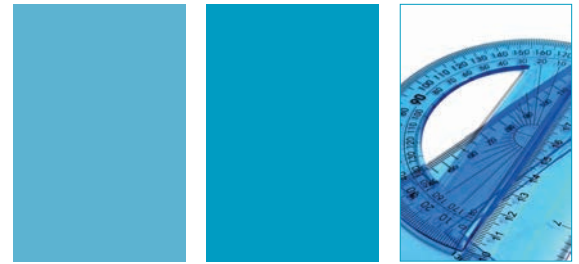
- Objectifs et stratégies mal définis ou mal compris
- Politiques et procédures incohérentes par rapport aux objectifs fixés
- Répartition confuse des responsabilités entre les divers membres de l'équipe et degrés d'autonomie mal définis
- Manque de ressources ou ressources inadéquates (matériel, équipement, formation, etc.)
- Objectifs individuels de rendement mal définis ou mal compris
- Impossibilité d'effectuer un travail de qualité dans le temps alloué
- Peu ou pas de rétroaction à propos du travail accompli
- Divergences d'opinions et critiques constructives peu encouragées et perçues comme des obstacles à la productivité
- Communications déficientes, conflits non gérés, etc.

► Deux comportements, deux approches

Tout le monde est susceptible à l'occasion d'avoir de la difficulté à s'adapter à une situation ou à un contexte particulier. Toutefois, lorsque ces « difficultés d'adaptation » se répètent constamment chez un des membres de votre équipe, vous vous devez d'intervenir, non seulement pour maintenir votre autorité, mais aussi pour éviter que le problème ne fasse tache d'huile. En effet, **il n'est pas rare que les personnes qui font montre d'un comportement difficile soient des leaders, particulièrement lorsqu'elles ont un style proactif**. Ces personnes ont en général de la facilité à convaincre leurs collègues de la pertinence de leurs réactions et elles peuvent facilement les mener en croisade contre l'autorité.



Quant aux réactifs, leur influence sur les autres peut être tout aussi néfaste. Même si leur attitude négative est moins apparente, leurs collègues la sentent tout autant. **Comme le proactif, le réactif passif peut ainsi créer de l'animosité et de l'exaspération**. Il est donc recommandé d'agir sans attendre quand un employé développe un comportement difficile, quel qu'il soit. Il est crucial que vous passiez à l'action avant que votre crédibilité soit touchée et que le problème s'étende aux autres membres de l'équipe. Vous trouverez à la page suivante les approches recommandées par rapport aux divers types de comportements.



Les **proactifs** ont besoin de reconnaissance, d'indépendance et de réalisation de soi

LE CHAMPION : un leader

Le « **champion** » se voit comme le meilleur. Il a toujours le dernier mot dans une conversation ou quelque chose à ajouter à ce que les autres ont dit. Il aime prouver qu'il a raison. Dégageant beaucoup d'assurance dans ses gestes et ses paroles, son attitude est celle de quelqu'un qui ne se laisse pas impressionner facilement et ses décisions sont souvent intéressées. Le champion ne montre par ailleurs jamais ses faiblesses au grand jour. Il ne sert à rien de vouloir argumenter avec une telle personne. Cela ne fera que lui donner des munitions pour vous prouver qu'elle a raison.



Évitez donc les discussions inutiles qui ne mèneront nulle part. Assurez-vous d'avoir en main des faits précis et irréfutables concernant les conséquences de son comportement.

L'EXCESSIF : un perfectionniste

Quand un « **excessif** » accomplit un travail, il faut que ce soit parfait, sans erreur, aussi minime soit-elle. Les erreurs sont tout simplement inacceptables à ses yeux. L'excessif est de plus convaincu que les objectifs ne seront pas atteints si le travail ne se conforme pas à ses propres standards, des standards qui sont très élevés et, même, trop élevés. En exigeant un changement de son comportement, vous serez mal perçu et la personne se mettra automatiquement sur la défensive. Si vous vous opposez ouvertement à un excessif, vous ne ferez que le provoquer et accentuer sa tendance à exagérer.



Choisissez un point particulier à modifier, fixez des conditions d'exécution ainsi que des échéances précises, et assurez-vous que l'excessif ne puisse pas déroger à vos instructions.

La culture de l'organisation peut contribuer à l'émergence de comportements difficiles

Les **réactifs** ont besoin de sécurité et d'un fort sentiment d'appartenance

LE DÉPENDANT : un indécis

Le « **dépendant** » a beaucoup de difficulté à assumer la responsabilité de quoi que ce soit. Il n'arrive pas à se décider, soupesant sans cesse le pour et le contre. Son incapacité à s'affirmer le porte à accepter des tâches que personne ne veut. Dans les discussions, il s'oppose rarement aux autres de crainte qu'on n'apprécie pas son opinion. Un dépendant se repose la plupart du temps sur un collègue qui valide son comportement.



Approcher le collègue « confident » afin de discuter du soutien que ce dernier pourrait apporter à votre intervention peut s'avérer pertinent, pourvu que cette personne s'associe à votre démarche et soit prête à vous aider.

LE SOLITAIRE : un individualiste

Le « **solitaire** » n'aime pas le travail en équipe, car il a tendance à s'arrêter aux aspects négatifs des relations interpersonnelles. Il juge assez sévèrement les attitudes des autres et attache beaucoup d'importance aux iniquités. Discret, il garde ses distances et donne l'impression que ni les critiques ni les éloges ne le touchent. Son manque de sociabilité le fait paraître froid et distant. Le solitaire doit d'abord être apprivoisé. Il faut réduire sa méfiance et augmenter son degré de confiance en soi.



Assurez-vous que votre intervention ne soit pas perçue par la personne comme une menace, mais bien comme de l'aide que vous souhaitez lui offrir.

LE DÉPRIMÉ : un pessimiste

Le « **déprimé** » est souvent triste et mélancolique et ne prend en compte que les malheurs qui surviennent autour de lui. C'est le membre de l'équipe qui voit le verre à moitié vide quand les autres le voient à moitié plein. Il a tendance à se déprécier et a peu d'estime de soi. Le déprimé gruge souvent la vitalité des autres membres de l'équipe. Demandez l'assistance d'au moins deux personnes optimistes et immunisées contre les attitudes du déprimé afin qu'elles l'encouragent à modifier son comportement.



Soulignez les efforts et les progrès réalisés en mettant l'accent sur les bons coups du déprimé, et ce, même si à vos yeux il n'y pas de quoi fouetter un chat.

Élaborer un plan d'action

► Les trois phases du changement

Pour être durable, toute modification de comportement devrait suivre un cheminement en trois phases, celui des trois « R » : reconnaître, rejeter et remplacer. Il n'est pas possible de modifier un comportement sans avoir d'abord admis qu'il y a un problème, avoir ensuite choisi d'abandonner le comportement et, enfin, avoir décidé de le remplacer par un comportement plus souhaitable. Peu importe la nature du comportement difficile, les trois « R » devraient être à la base de votre stratégie d'intervention.

RECONNAÎTRE

En premier lieu, vous devez définir clairement le comportement à modifier.

REJETER

Deuxièmement, il est nécessaire que vous transmettiez votre refus de tolérer davantage ce comportement et ses conséquences.

REEMPLACER

Finalement, il faut que vous demandiez à l'employé de modifier le comportement inadéquat et de le remplacer par un comportement correspondant à vos attentes.



► La stratégie d'intervention

Vous devez centrer votre rencontre avec l'employé sur les conséquences de son comportement. Commencez la discussion en définissant clairement la nature du comportement fautif. **Exprimez de plus vos attentes en vous basant sur des faits concrets illustrant les conséquences de son comportement sur la productivité et le fonctionnement de l'équipe.** Par ailleurs, si vous pouvez apporter des correctifs en tant que gestionnaire, par exemple en ce qui concerne des causes organisationnelles, faites-lui-en part. Demandez ensuite à l'employé ce qu'il entend faire pour corriger la situation. Et si celui-ci conteste votre évaluation des impacts de son attitude, utilisez la balance des conséquences (voir ci-dessous). Cet outil vous aidera à préciser les effets positifs et les effets négatifs du comportement à éviter et de celui à adopter.

Ce processus vous permettra de faire « reconnaître » et de faire « rejeter » le comportement, avant d'exiger qu'il soit « remplacé ». L'objectif est que l'employé réalise ce qu'il peut gagner en changeant. **Si, malgré tout, l'employé ne coopère pas, faites-lui sentir que vous n'accepterez plus qu'il franchisse votre seuil de tolérance et expliquez-lui les mesures disciplinaires auxquelles il s'expose.** Faites-lui comprendre que vous souhaitez constater une réduction importante et rapide de l'écart entre le comportement reproché et celui qui est désiré. Convenez enfin d'une rencontre de suivi à court terme.

Balance des conséquences

COMPORTEMENT ACTUEL

Conséquences **positives**

(Ex. : rôle de leader dans l'équipe)

Conséquences **négatives**

(Ex. : tensions, risque de perte d'emploi)



COMPORTEMENT DÉSIRÉ

Conséquences **positives**

(Ex. : meilleures chances d'avancement)

Conséquences **négatives**

(Ex. : peut perdre la face momentanément)



► La prévention par la communication

L'utilisation de modes de communication efficaces est une excellente façon de prévenir les situations liées aux comportements difficiles. **La communication réduit les possibilités d'incompréhensions et le nombre d'interprétations erronées, améliorant la collaboration et soutenant les attitudes positives.** Une communication constante, formelle ou informelle, a pour effet d'encourager la qualité des relations interpersonnelles et l'esprit d'équipe. Elle permet aussi d'éviter ou de limiter les préjugés et de réduire les situations émotives souvent générées par l'ignorance ou la méconnaissance des faits. Des mises au point régulières avec les membres de votre équipe favorisent les échanges de points de vue et réduisent les tensions.

Pour construire et entretenir un climat de travail positif, il est important que l'expression des opinions divergentes soit encouragée, et ce, dans un climat de confiance et de partage de l'information. Vous favoriserez ainsi chez vos employés l'existence d'une plus grande ouverture d'esprit, d'un plus grand sens des responsabilités et d'une plus grande motivation. En créant un climat serein, dans le cadre duquel les membres de votre équipe peuvent exprimer leurs besoins et échanger entre eux, vous parviendrez plus facilement à limiter l'émergence de comportements difficiles.



Règles pour une meilleure communication

- Exigez de tous les membres de l'équipe qu'ils communiquent en utilisant un ton adéquat et respectueux.
- Communiquez régulièrement à votre équipe l'information qui peut les aider à mieux comprendre leurs mandats et leurs responsabilités.
- Provoquez des rencontres d'information régulières, formelles ou informelles, pour favoriser les échanges.
- Donnez autant de précisions que nécessaire pour améliorer la compréhension des renseignements qui circulent.
- Encouragez l'utilisation de faits ou d'exemples concrets pour mieux faire comprendre les points de vue.
- Suscitez des dialogues et des discussions à l'aide de questions ouvertes.
- Démontrez que les opinions divergentes et les remarques constructives sont non seulement acceptées, mais souhaitées.

Une personne au comportement difficile entraîne en général des dysfonctionnements dans les relations interpersonnelles. Si vous définissez clairement le code de conduite acceptable et votre degré de tolérance par rapport aux attitudes négatives, vous contribuez à créer un milieu de travail propice à l'épanouissement de tous vos employés.

En étant clair et précis à propos de vos attentes et en n'acceptant pas la manifestation régulière d'attitudes négatives ou de comportements difficiles, vous signifiez sans équivoque votre désir de bâtir une équipe harmonieuse et fonctionnelle. Vous démontrez du même coup votre leadership et votre capacité à maintenir un climat de travail positif.

Des ressources professionnelles pour les gestionnaires

Le programme d'aide aux gestionnaires Posaction® Plus est intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme inclut des fascicules de formation, du coaching, un service d'intervention post-traumatique et de l'aide psychosociale pour les employés en difficulté.



Coaching téléphonique confidentiel

- Du lundi au vendredi de 9 h à 17 h (HE)

1.877.744.2789

Intervention post-traumatique

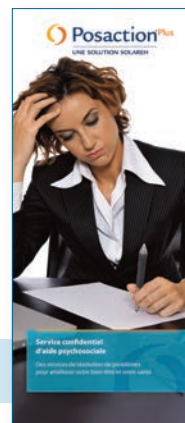
- Service 24/7 lors d'incidents graves

1.800.361.9569

Pour connaître tous les détails du programme
www.posactionplus.com



De l'aide psychosociale pour les employés en difficulté



En orientant un employé vers des ressources professionnelles, vous l'aidez à prendre des moyens concrets pour résoudre ses problèmes et retrouver son rendement.

Service confidentiel 24/7

1.800.361.9569

- Difficultés au travail
- Difficultés familiales
- Problèmes personnels
- Problèmes de dépendance

Services sans frais d'utilisation

Gérer des personnes au comportement difficile

Autres titres disponibles

- Résoudre un problème d'absentéisme
- Résoudre un problème de présentéisme
- Gérer un conflit relationnel
- Gérer les réactions au changement
- Résoudre un problème de rendement
- Recruter les meilleurs candidats pour votre équipe
- Déléguer des tâches avec efficacité
- Rendre vos évaluations de rendement productives
- Motiver et consolider une équipe de travail



La collection Équipes en santé fait partie du programme d'aide aux gestionnaires Posaction[®] Plus intégré à votre contrat d'assurance collective. Le programme propose des solutions concrètes permettant d'améliorer les pratiques de gestion et de prévenir l'absence du travail. Pour obtenir sans frais des exemplaires additionnels de ce fascicule, ou des exemplaires des autres titres de la collection, il suffit de commander à www.posactionplus.com

SOLAREH
Expert en capital humain

Note: le genre masculin est utilisé dans ce document à titre de genre neutre et on ne doit y voir aucune discrimination.

PLS-205-HUM