

Extrait

Best Practices du Relationnel

Résoudre un problème
comportemental perturbant



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023701043

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

BEST PRACTICES DU RELATIONNEL

Résoudre un problème comportemental perturbant

- . Eviter d'être blessant
- . Comment s'énerver de manière productive ?
 - . Top 10 de l'engueulade productive
 - . Les profils à risque
- . Le besoin d'hygiène relationnelle dans l'entreprise

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

Eviter d'être blessant

Pour François Lelord, psychiatre, «*Un être humain n'est jamais aussi blessé que lorsque vous touchez à son être profond, à son physique, sa personnalité, son origine sociale*». Aussi pour éviter d'être blessant face à une personne qui empoisonne la vie de tout le monde dans le service ou dans l'entreprise (comportement asocial, hygiène douteuse, look inadapté, manies désagréables...) un certain nombre de précautions à prendre par le manager sont nécessaires :

. Ne jamais laisser pourrir la situation

L'objectif N°1 est d'intervenir sans tarder en évoquant le problème avec la personne et/ou le cas échéant, en faisant le plus tôt possible une mise au point précise.

. Adapter son intervention en fonction du problème

D'une attitude inflexible lorsque les règles de vie et le règlement intérieur ne sont pas respectés, au tact et à la diplomatie, lorsque le problème touche à l'intimité du sujet, il convient de savoir moduler en toute occasion l'intensité de son reproche et faire preuve d'un minimum de psychologie.

. S'isoler du collectif

Pour François Lelord, «*L'impact d'une critique est bien plus fort quand elle a un public*», ce qui nécessite a contrario de devoir s'isoler dans un local fermé afin d'éviter de vexer ou blesser inutilement un collaborateur.

. Créer les conditions d'attention

Le mieux est de regarder droit dans les yeux en se plaçant derrière une table ronde de manière à ne pas imposer son rang hiérarchique. Préparer une brève introduction afin de préparer le collaborateur au fait que ce qui va être dit est important et pénible.

. S'appuyer sur des faits

En venir rapidement à l'objet de l'entretien en étant clair, net et précis. S'appuyer essentiellement sur des faits et non sur des jugements de valeur, laissant ainsi à penser que l'on va parler uniquement du comportement et non de la personnalité du sujet.

. Utiliser le tact et la diplomatie

Ne jamais faire usage de formules à l'emporte pièce, blessantes ou vexatoires.

COMMENT S'ÉNERVER DE MANIÈRE PRODUCTIVE ?

Pour les psychologues, s'énerver est un signe de bonne santé alors que ne jamais s'énerver signifie se détester par peur de déplaire aux autres. Il est donc bon de pousser, de temps en temps, un «coup de gueule» afin de s'affirmer, de décharger ses tensions, de remettre les pendules à l'heure, de montrer que l'on existe et que l'on est consistant, en redistribuant ainsi les cartes de l'autorité et/ou en restaurant l'ordre dans un groupe. Si tout le monde a le droit à sa part de colère, il faut toutefois faire attention aux effets pervers, notamment lorsque la systématisation de la colère relève de la pathologie ou d'un manque de confiance en soi qui se cacherait derrière des manifestations d'autorité de «petit chef», ou serait prétexte à des «projections» envers l'entourage (le coléreux condamne alors tout et tout le monde, projetant sur les autres, des parties de lui-même qu'il refuse d'accepter).

. Laisser réagir et s'exprimer la personne

Ne pas l'interrompre en essayant davantage de recentrer l'échange sur le cœur du sujet, en posant des questions ouvertes du type «*Comment se fait-il que tu te comportes ainsi ?*» au lieu de : «*Tu es franchement agressif*» qui tend à ne laisser aucune place au dialogue.

. Montrer les désavantages de la situation

Il est essentiel d'évoquer les conséquences néfastes sur la carrière du salarié que peut induire tel type de comportement.

. Proposer une solution constructive

Dans un premier temps, il est recommandé de demander comment il est possible d'aider le collaborateur, s'il a un ami ou s'il a besoin d'une formation ou les services d'un spécialiste extérieur.

. Ne pas rester sur un malentendu

Dans le cas où la personne se vexe ou refuse d'écouter une seconde de plus, le mieux est de calmer le jeu en lui proposant de réfléchir à tête reposée en proposant une date pour un nouvel entretien.

. La conclusion, un moment important

Ne jamais se quitter sans avoir récapitulé les principaux propos tenus afin de s'assurer qu'ils ont bien été compris.

. Déléguer en cas de besoin

Régler le problème entre membres d'une même équipe s'avère souvent la solution la plus profitable. Il est également possible de confier cette mission à un(e) collègue proche qui pourra ainsi mieux faire passer le message dans la discrétion et la conviction.

. S'assurer que la situation évolue

Dans le cas où le salarié ne modifie pas son comportement, c'est qu'il peut s'agir d'un manque patent de motivation ou d'une contestation profonde des valeurs de la société. Il est peut-être alors nécessaire d'émettre une convocation plus formelle avant de passer éventuellement à une procédure écrite de mise en garde.

TOP 10 DE L'ENGUEULADE PRODUCTIVE

Une juste colère n'est jamais projective et se réalise en toute conscience «*Parce que je le veux bien*» dès lors que l'on maîtrise ses impulsions :

- . Admettre sa part de responsabilité avant de pointer celle de l'autre, s'il ne le fait pas de lui-même.
- . Ne pas partir du principe que l'autre a forcément tort.
- . Passer sous silence les accrocs mineurs et s'expliquer sur les questions importantes.
- . Se contrôler lors d'un simple incident en ne réagissant pas de façon exacerbée ou disproportionnée.
- . Ne pas retarder l'affrontement en cas de frustration, soit par crainte ou par passivité, sous peine d'accroître le ressentiment.
- . Constaté son sentiment (cela m'énerve que tu...) mais sans accuser directement l'autre.
- . Exprimer son grief en favorisant la réconciliation plutôt que la vengeance.
- . Se fixer une limite à respecter, à savoir la préservation de l'intégrité physique et morale de l'autre.
- . Eviter de faire de grands gestes en criant, ce qui a pour effet d'énerver davantage encore.
- . Réussir à pardonner rapidement en évitant de bouder.

Les profils «à risque»

D'après le magazine Management, il existe 7 profils d'individus générateurs de conflits.

. AGRESSIF

Pour lui, le moindre problème tourne au drame avec une tendance à faire reposer la responsabilité du fait sur autrui. Avec ce type d'individu, il convient de relativiser l'aspect récurrent de ses excès en essayant de s'expliquer calmement avec lui en désamorçant par des faits concrets toutes les attaques.

. FANFARON

Il a tendance à tout placer sur le terrain de la rivalité, de la concurrence, de la surenchère. Ambitieux et joueur, il sait qu'il est le meilleur ou parmi ceux-ci. La meilleure façon de traiter avec lui est de l'encourager dans son ego en lui faisant comprendre toutefois qu'il doit respecter ses collègues.

. MARTYR

Fortement angoissé, il croit que les autres veulent sa peau. Un peu parano sur les bords, il déclenche sans cesse des microconflits personnels afin de se sentir exister. Le mieux à faire est d'expliquer chaque décision ayant rapport avec lui, afin d'éviter qu'il ne les apprenne par la «bande» et ne se fasse son cinéma.

. MÉDISANT

C'est l'individu déloyal et déstabilisateur du groupe. Il ne mérite aucune considération, d'autant plus que ses médisances et ses rumeurs sont délibérément distillées pour attiser les inimitiés. Il faut donc le neutraliser en public tout en évitant de l'humilier, car il en profiterait alors pour se venger ultérieurement.

. REBELLE

Il a une tendance morbide à prendre le contre-pied de tout. C'est un quasi réflexe chez lui que de contester, critiquer et imposer son point de vue. Il ne faut pas le sous-estimer, mais plutôt l'impliquer dans le projet ou l'action en cours en faisant preuve de psychologie et d'ouverture d'esprit tolérante à son égard, afin d'en faire un allié solide.

. STAKHANOVISTE

Il ne vit que par le travail avec une fâcheuse tendance à vouloir accomplir celui des autres. Fou de boulot, il n'hésite pas à déborder régulièrement de son pré carré en stressant ses proches collègues. L'idéal est de lui donner un maximum de travail pour lui tout seul.

. TYRAN

Intolérant, psychorigide et directif, il ne souffre pas le début d'une ébauche d'objection ou de refus. Il tend à maltraiter psychologiquement et moralement son entourage qui doit supporter la variabilité de son humeur et de son fort empirisme. Comme pour le médisant il faut lui faire la leçon, en lui démontrant par l'exemple, comment on peut et doit traiter qualitativement une situation.

LE BESOIN D'HYGIÈNE RELATIONNELLE DANS L'ENTREPRISE

Selon Jacques Salomé, psychosociologue, *«L'univers de l'entreprise baigne trop souvent dans un système antirelationnel, repérable par six phénomènes : l'injonction, la menace, la dévalorisation, la culpabilisation, le chantage et l'entretien du rapport de force»*. Pour lui, *«Ce système entraîne une déperdition d'énergie et d'argent considérable»*. Ce sont d'ailleurs dans ces conditions *«Qu'arrivent les accidents, les oublis avec un autre facteur de déperdition d'énergie : les émotions, un tabou en entreprise»*. En effet, celui qui ne se sent pas justement reconnu par son supérieur a tendance à *«Ruminer et parfois se défoule et se venge. Il traîne les pieds, sabote dans l'ombre tout ce que fait son chef...»*. Cette critique portée par l'auteur de *Vivre avec soi... chaque jour la vie* (Ed. de l'homme) apparaît assez vigoureuse contre le mode relationnel destructeur de l'entreprise en affirmant que *«Quand on accepte un poste à responsabilité, on devrait s'engager à faire un travail sur soi. Nous avons tous une pathologie de base qui fonctionne a minima la plupart du temps et est donc sans danger, alors que les postes à responsabilité «revivent» les pathologies»*. Pour illustrer son propos, il prend le cas de Jean Marie Messier qu'il définit comme narcissique, égocentrique et mégalomaniaque, en faisant remarquer qu'*«Au départ pour la Générale des Eaux, cela constituait des qualités. La chose se gâte quand, arrivé tout en haut de l'échelle, Jean-Marie Messier ne rencontre plus de contre-pouvoir»* faisant alors que *«Celui-ci met tout le monde au service de sa pathologie»*. Ce qui est valable en économie l'est également en politique en faisant remarquer, par ailleurs, que *«Les sociétés n'ont pas intégré le fait que les salariés ont des besoins relationnels tout autant que vitaminiques. Ces besoins vitaux sont au nombre de sept»* :

... dire	... être entendu	... être reconnu	... être valorisé
... pouvoir préserver une intimité	... exercer une influence	... se faire respecter	

Sans cela, d'après lui, le système continue de produire sans cesse du stress, de la frustration et de l'angoisse, qui se transforment dans le relationnel d'abord en auto-violence avant de devenir violence envers les autres.