

Sujet : Capsule d'informations de Groupe Conseil SCO inc.



Ghislaine Labelle, M.Ps., CRHA
Psychologue organisationnelle
auteure et conférencière
Groupe Conseil SCO inc.

Prévenir les problèmes de santé psychologique
au travail par un leadership PROACTIF

Exercer son leadership face à un employé à défis

Qu'est-ce qu'un employé à défis du point de vue des gestionnaires? C'est une personne qui ne se gère pas comme les autres membres de son équipe et qui exige une adaptation constante de la part du gestionnaire dans la façon de la gérer. Le commentaire le plus courant venant des gestionnaires est le suivant : « Pourquoi devrais-je faire des efforts pour changer alors que c'est lui ou elle qui pose le problème dans l'équipe? » Si vous entretenez cette attitude, je peux vous assurer que l'employé à défis le percevra et vous posera plus de défis que vous ne le souhaitez et saisira les occasions de vous défier. Votre attitude face à ces personnes est déterminante et capitale. Le premier effort exigé de votre part : **changer votre perception de cette personne**. Vous serez plus à l'aise de transiger avec ce type d'employé si vous alimentez la croyance à l'effet que votre employé à défis est là pour :

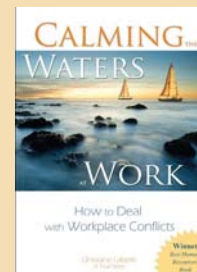
- vous faire voir les failles ou les incohérences de votre organisation;
- améliorer les processus ou autres éléments de votre système organisationnel;
- clarifier les rôles ou les ambiguïtés;
- simplement vous faire évoluer dans votre rôle de leader.

Du point de vue des collègues, les employés à défis sont source de divergences, de différences et d'opposition menant parfois à des climats difficiles, surtout lorsque la gestion exercée à leur endroit a été souple ou trop souvent absente. Ces derniers ont appris et, parfois même, ont été renforcés à faire la pluie et le beau temps dans leur milieu de travail. Voici donc le top 5 des stratégies gagnantes face à la gestion d'employés à défis.

1. Cessez de tout prendre personnel

Les employés à défis ont cette propension à saisir nos failles, nos vulnérabilités et à exercer leur pouvoir en vue de nous déstabiliser. Une des stratégies que j'ai découverte dans ce type d'interventions est de me rappeler ceci : « *Et si ce n'était*

Capsule Février 2011



**En promotion: 14,95\$
taxes et transport inclus**

calmingthewatersatwork.com

[Cliquer pour livre et site
anglais](#)

Vous aimeriez recevoir ce bulletin mensuel? Si vous ne faites pas partie des abonnés, inscrivez-vous GRATUITEMENT et obtenez nos capsules d'informations sur les façons de maintenir et de préserver la santé psychologique au travail et autres sujets d'actualité.

[M'inscrire à votre capsule](#)

Besoin d'une conférencière?

pas moi qui étais visée... » Dans les faits, plus je crois que la personne ne fait pas exprès pour me faire sortir de mes gonds, plus je reste calme et plus mon influence sur ses attitudes et comportements augmentent. Cette attitude est la pierre d'assise de toutes vos interventions. Pourquoi? Parce que vous serez moins réactif à ce qui vous irrite chez cette personne, et vous créerez ainsi **un espace** pour la personne lui permettant de réagir autrement que par des attitudes ou comportements inappropriés. Une autre phrase que je me répète avant une intervention que je soupçonne difficile: «*Qu'est-ce que cette personne va m'apprendre sur moi que je ne connais pas encore de moi?* »

2. Identifiez sur quelle corde sensible l'employé à défis appuie

À ce jour, vous avez eu quelques entretiens avec cet employé. Qu'est-ce qu'il déclenche chez vous? Sur quel piton appuie-t-il? L'autre jour j'entendais une gestionnaire me dire: «*Mon employé à défis me fait passer pour une gestionnaire inéquitable alors que l'équité est l'une de mes valeurs les plus importantes. J'ai l'impression qu'il me force à sortir de mes souliers pour le gérer*». Cette affirmation m'a beaucoup inquiétée. S'il est vrai qu'un employé à défis nous oblige à nous adapter constamment dans nos modes privilégiés de communication, d'interaction et de gestion, il ne faut pas non plus passer à l'autre extrême et ne plus être soi-même. Dans les faits, cette gestionnaire avait perdu son centre de contrôle mais un élément positif de cette affirmation est qu'elle identifiait sur quelle corde sensible il appuyait pour la mettre en échec. Un autre volet de sa réaction confirmant sa perte de contrôle était la charge émotive avec laquelle elle exprimait son constat. Lorsqu'on parvient à identifier ce sur quoi la personne joue, il est plus facile de ne plus lui donner accès à cette sensibilité et, par le fait même, cela nous aidera à mieux contrôler nos réactions émotives ou défensives que cet employé prend avantage à déclencher.

3. Concertez vos actions et ayez une stratégie commune

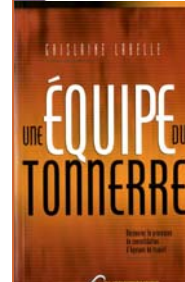
La plupart du temps, ce type d'employé génère plusieurs niveaux d'intervention à l'intérieur de son milieu de travail. On a déjà soulevé le fait qu'il ou qu'elle est habile à percevoir rapidement les failles et les vulnérabilités du système. Une vulnérabilité fréquente que j'ai observée, tous milieux confondus, est la difficulté qu'ont les diverses parties, incluant les ressources humaines, à se réunir pour préciser une stratégie d'intervention **commune**. Trop souvent, le gestionnaire prend des initiatives seul. Lorsqu'il accuse des difficultés sévères, il consulte les ressources humaines, bien souvent la situation est devenue assez aiguë. Un conseiller RH guidera le gestionnaire dans l'application des règles et mesures disciplinaires appropriées. Un deuxième conseiller (santé & sécurité) pourrait également être impliqué quant à l'absentéisme que suscite cette problématique. Lorsque le climat est devenu toxique et qu'une plainte est sur le point d'être déposée ou l'est déjà, un troisième conseiller ou responsable du harcèlement psychologique en milieu de travail pourrait aussi intervenir.

Cet exemple démontre que plusieurs intervenants sont appelés à intervenir dans la gestion de cet individu sans qu'il y ait eu concertation sur l'approche. La première question à se poser est la suivante : qui doit être présent pour s'assurer de préciser la stratégie d'intervention qui sera retenue et comment les divers acteurs-clés se concerteront ensemble par rapport aux actions à poser? Plus votre plan

Contactez-nous
Groupe Conseil SCO inc.
(514) 990-2264
ghislainelabelle.com



Outils de prévention :
climat et conflit au travail



Pour voir ou commander les livres de Ghislaine:

[Cliquer pour voir livres](#)

d'intervention sera tricoté serré (laissant peu de place aux fuites), plus vous aurez de la prise et de l'impact sur la modification de comportements et d'attitudes souhaités chez votre employé à défis. L'autre avantage non négligeable c'est que le gestionnaire se sentira mieux outillé, beaucoup mieux aligné face aux actions qu'il ou qu'elle devra poser dans les semaines et les mois à venir. La cohérence l'aidera à prévenir les dérapages possibles.

4. **Adoptez dès aujourd'hui les deux principes les plus importants dans la gestion : rigueur et constance**

Rappelez-vous ceci : il faut de la constance et de la rigueur avec ces personnes. Croyez-moi, le moindre relâchement sera perçu et vous laisserez une ouverture à votre employé à défis de retourner à ses modes de comportements inappropriés. Ces principes ne sont-ils pas un gage de réussite dans la gestion de toute ressource humaine? Je penserais que oui. Alors voici ce que votre employé à défis est venu vous enseigner : votre style de gestion comportait certaines zones d'amélioration. Si vous agissez avec rigueur et constance face à ces situations, tout le monde y gagnera. Votre capital de crédibilité s'en portera mieux et votre personnel vous témoignera son appréciation.

5. **Osez affirmer votre leadership avec courage en tenant les rencontres et les suivis nécessaires**

Le plus grand défi est de libérer du temps à votre agenda pour tenir ces rencontres. Les gestionnaires sont débordés, c'est vrai. Tôt ou tard si vous retardez ce type d'intervention, il vous en coûtera plus de temps, d'efforts et d'énergie et surtout, vous courez des risques plus grands face à la détérioration de la santé globale de votre organisation. Si la situation perdure depuis un certain temps, plusieurs rencontres seront nécessaires. Vous avez hérité d'une équipe où les problèmes n'ont pas été résolus? Vous aurez à vous retrousser les manches et à y consacrer de votre temps.

Pendant la période de redressement, il ne faut surtout pas oublier vos employés engagés, ceux et celles qui donnent leur plein rendement et qui alimentent un bon climat de travail. Il faut garder le contact avec votre noyau productif, leur communiquer que vous avez les choses bien en main et que leur contribution est fortement appréciée. Dans les moments difficiles, rappelez-vous que c'est pour eux que vous prenez soin de gérer les irrégularités. Votre courage et votre leadership seront largement compensés par le retour à un meilleur climat de travail. Évidemment si vous tenez ce discours, dois-je vous rappeler que les actions doivent suivre? Que les bottines doivent suivre les babines?

Les vrais leaders savent prendre les décisions difficiles et **faire preuve de courage** lorsque les situations le nécessitent. Ils exercent un leadership PROACTIF. N'oubliez pas que le rôle du leader, gardien du bon climat de travail est votre responsabilité. Sur ce, je vous encourage à relever **le défi** des employés à défis!!!!

Bonne gestion!

Ghislaine Labelle, M.Ps., CRHA

Psychologue organisationnelle, auteure et conférencière

www.ghislainelabelle.com

Transformer le conflit en collaboration!

© Tous droits réservés Ghislaine Labelle

Ne manquez pas ma nouvelle formation en ligne disponible sur le portail de l'Ordre des CRHA qui porte sur le thème de notre capsule de ce mois-ci.

Venir à bout des conduites inappropriées et non des employés!

Pour un aperçu de la formation et vous inscrire:

<http://www.portailrh.org/formation/fiche.aspx?f=73199>