Manager autrement les collaborateurs « difficiles »

Avril 2023

Valérie Lebrun

Suite à la 1ere journée …

Retours d'expérience ?

Questions ?

Je me souviens …

J'ai essayé (ou pensé à essayer) …

Je me demande … …

Rappels

Que va-t-on chercher à changer ?

-> Comportements – pas vision du monde

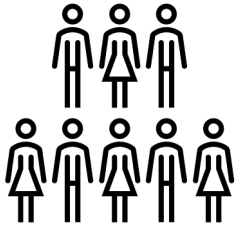
Quel sens donner à ces comportements ?

-> Intention de se sentir mieux – pas mauvaise volonté

Quelles caractéristiques attendre du changement ?

-> progressif (lent) - incomplet

Dans l'ensemble, que faire et éviter en général ?



A faire	A éviter
Essayer de **changer** ses **comportements.**	Vouloir **changer** sa **vision du monde**.
Comprendre les **craintes** et **appréhensions derrière** ses comportements difficiles.	De **penser** qu'il s'agit uniquement d'une question de **mauvaise volonté**.
Accepter que le **changement** vienne **progressivement.**	D'exiger un **changement rapide**.
Exprimez vos **besoins** et **limites.**	De faire la **morale**.
Acceptez un **changement incomplet.**	D'exiger la **perfection**, puis tout **laisser tomber**.
Tenez bon sur **l'essentiel.**	De compatir ou entrer dans la **même dynamique (ou complémentaire)**.

Rappel profils

Rapide remise en perspective des profils abordés : quiz et test à la fois

Ai-je des traits de personnalité…

Narcissique

Anxieuse

Paranoïaque

Histrionique

Obsessionnelle

Schizoïde

Type A

Dépressive

Dépendant

Passive-agressive

Evitante

Menu du jour 2

Décoller les étiquettes

Changer de point de vue, élargir ses horizons

Expérimenter, tester, mettre en pratique

Mais avant … rapide remise en perspective des profils abordés : quiz et test à la fois

« Difficile » = Interprétation

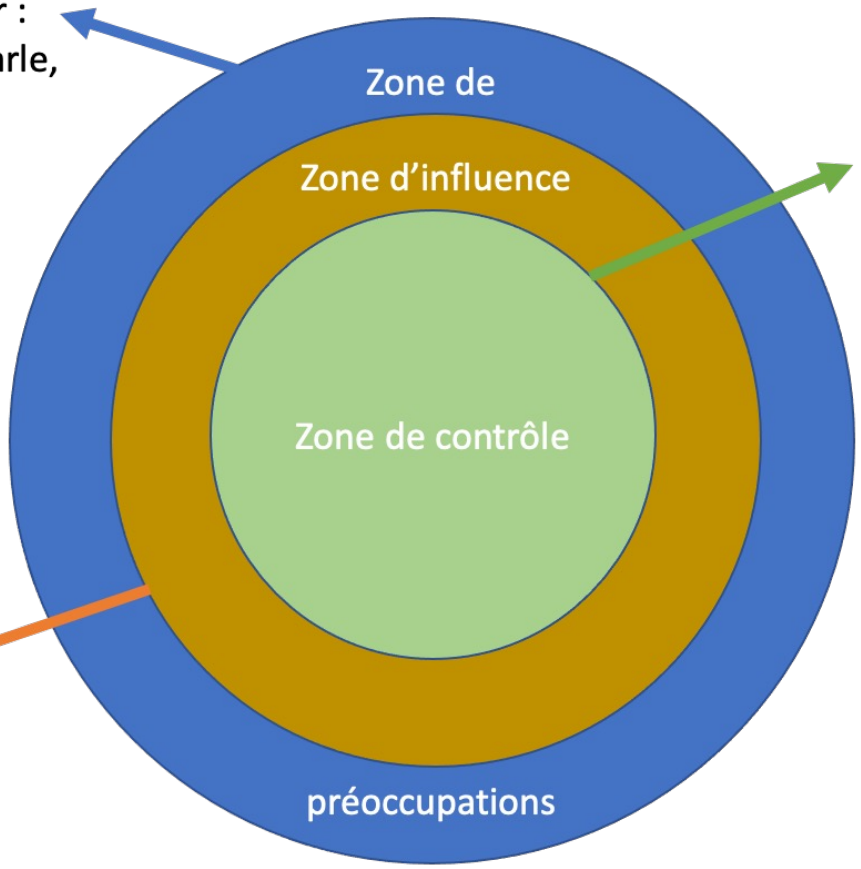
Collaborateur et circonstances = factuel / neutre

- son nom, son âge, son expérience, ..
- ce qu'il dit, les mots qu'il emploie,
- ...

Pensées et jugements (interprétations)

- « il me remet sans cesse en question »
- « il est pistonné »
- « il a un fort caractère », « une personnalité difficile »
- « il est difficile à manager »
- « il met une mauvais ambiance dans l'équipe »

Toutes les circonstances neutres de ce collaborateur : qui il est, la façon dont il parle, dont il se comporte, …
= hors de votre contrôle



Tout ce que vous vous dites de cette personne : les pensées que vous avez et qui génèrent de la colère, de la frustration, du stress avec ce collaborateur et qui rend l'expérience avec lui difficile
= ce qui est en votre contrôle
= ce qui peut changer votre expérience

Par exemple :
Tout ce que vous pensez de lui : forte personnalité, indomptable, met la mauvaise ambiance dans l'équipe,

Ce que vous pouvez influencer en exerçant vos prérogatives de manager

Exercice individuel (10 minutes)

Choisissez une situation « difficile » avec un collaborateur :

- Décrivez concrètement la situation (uniquement les faits)
- Identifiez quel sentiment les interactions avec ce collaborateur provoque en vous? (émotions, interprétations, jugements, sensations …)
- Identifiez ce que vous vous dites face à cette personne et aux difficultés qui sont les vôtres? (pensées à propos de vous-même)

Les combinaisons compliquées …

Quadrants d'Ofman

Capture d'écran (vidéo www.youtube.com/watch?v=QcYQUGqiLvs)

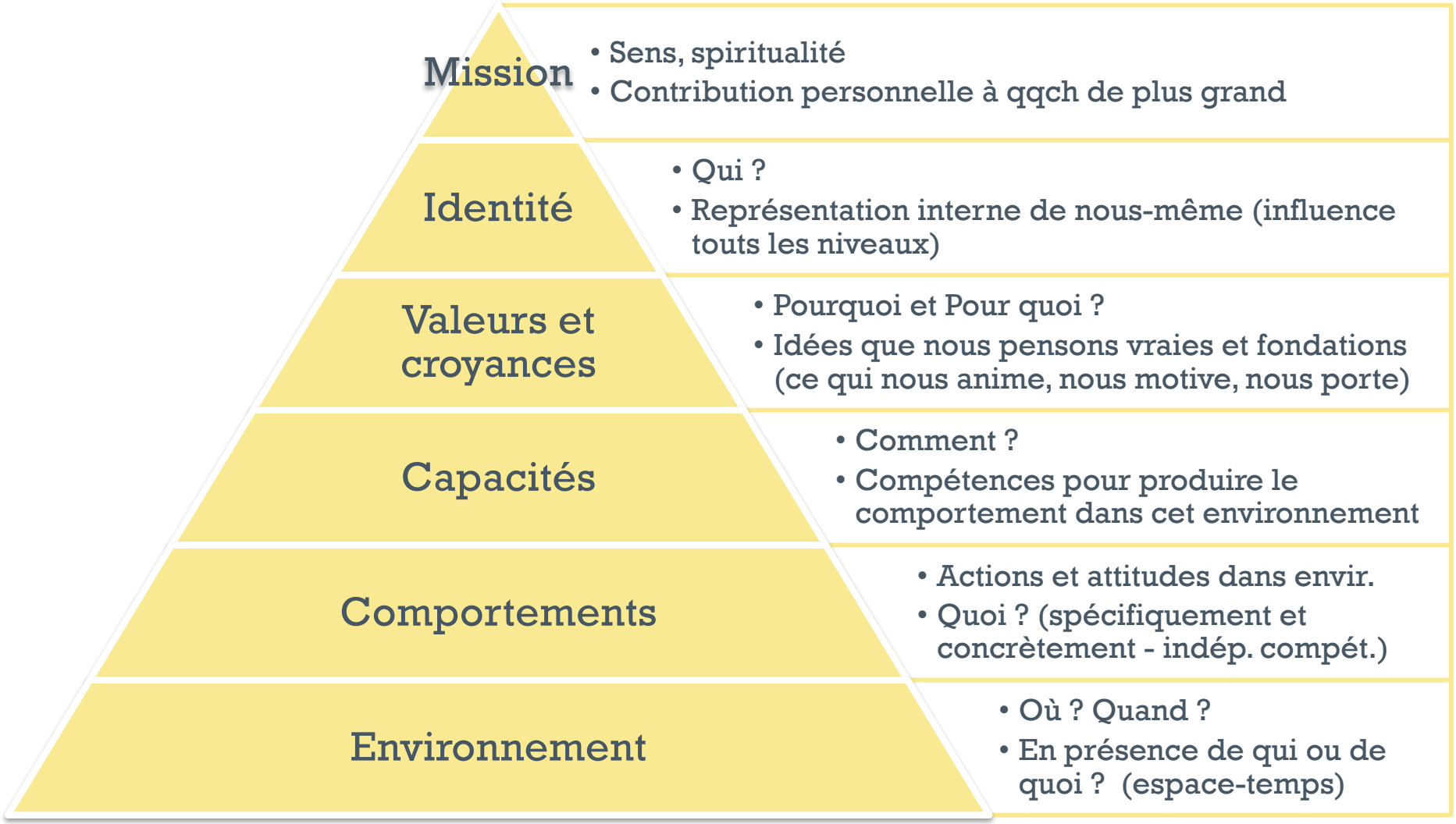
Capture d'écran (vidéo www.youtube.com/watch?v=QcYQUGqiLvs)

Décoder et décrypter:

L’index de computation
Les niveaux logiques

GRILLES DE LECTURE ET D’ANALYSES

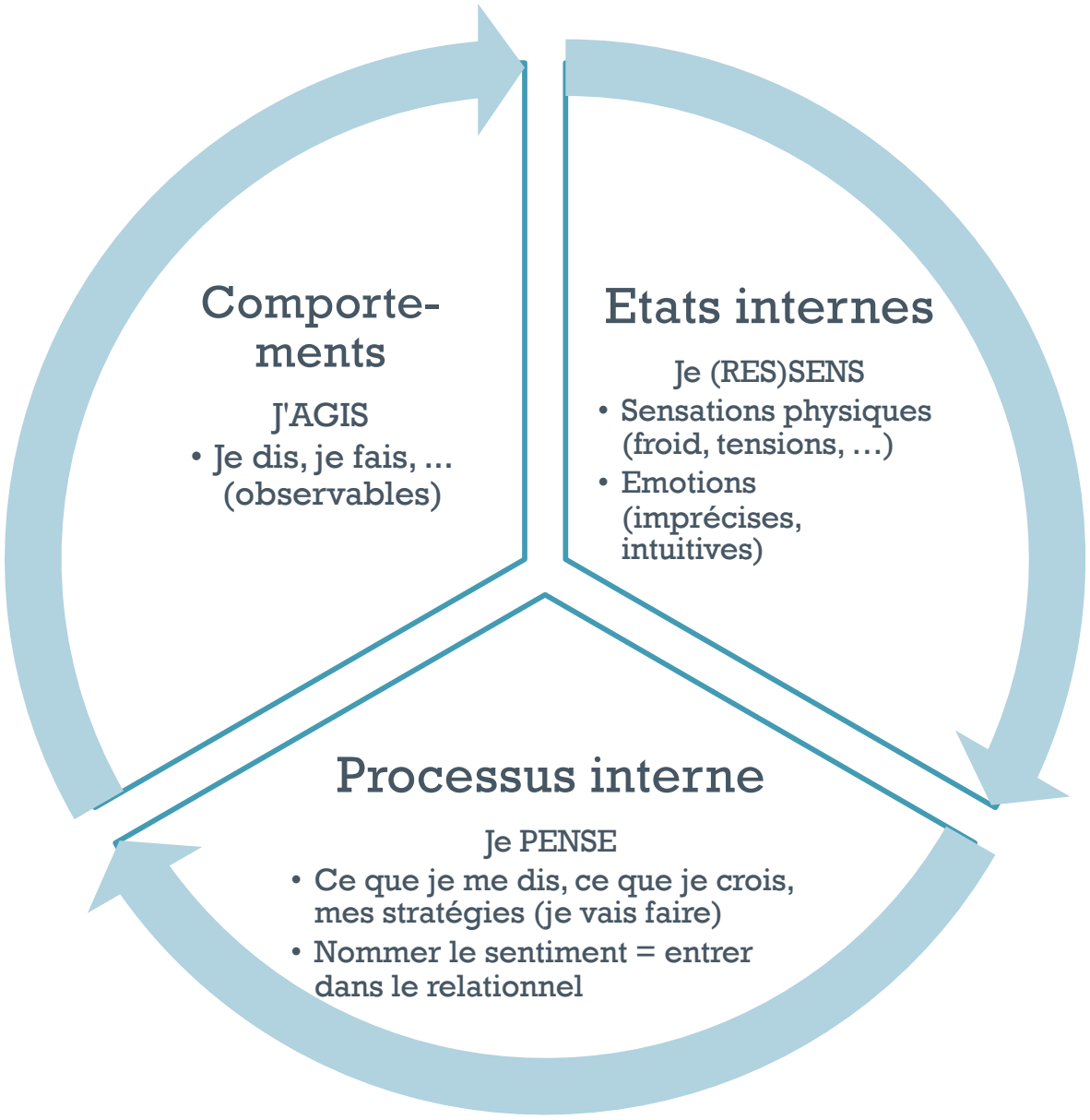
Les niveaux logiques (Dilts – PNL)



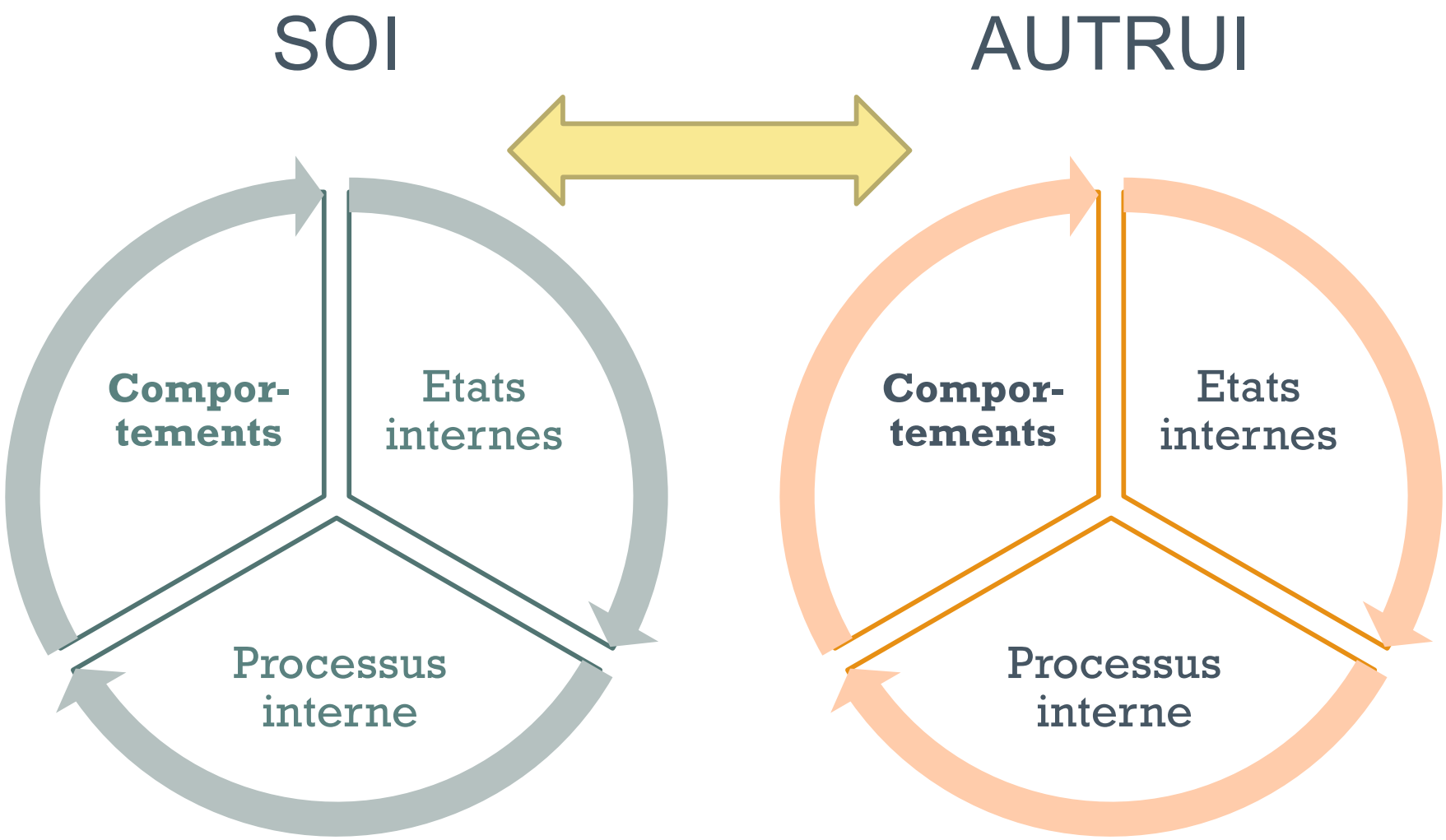
Les niveaux logiques (Dilts – PNL)

Outil d'analyse des situations et des comportements des individus	Déterminer pour chaque information auquel des six niveaux logiques on se situe. Pour éviter les biais cognitifs (raccourcis, conclusions hâtives, jugements définitifs).
	*Par exemple : « Il ne fait rien donc c'est un fainéant » = lien logique (relation de causalité) entre un comportement (*ne rien faire*) et un qualificatif qui se rapporte à l'identité (*fainéant*). Or l'identité d'une personne ne peut être déduite de son comportement dans un contexte donné*
Outil d'aide à la résolution de problème	Développer une vue plus globale d'un problème en cernant le ou les niveaux où se situe le problème. Pour le résoudre, une solution au niveau supérieur est souvent nécessaire.
	Par ex, si une personne n'a pas confiance en elle, et ne se sent pas à la hauteur pour une tâche, le problème fondamental se situe au niv de ses croyances et non au niveau de ses capacités -> il sera plus utile de l'aider à améliorer son estime de soi (niv des croyances) que de lui proposer des formations (niv des capacités) ou de l'encourager à s'entraîner (niv des comportements).

L'index de computation



Interactions responsable - collaborateur



Sortir de l'action-réaction

(Et parfois un peu aussi de l'action-inaction…)

Comportement du collaborateur

Dialogue interne
Émotion
Jugement
Croyances

Emotions et Processus interne du chef

Dialogue interne
Émotion
Jugement
Croyances

Discernement actif

«En conscience »

Choix d'une attitude créative

Rôle, compétences et attitudes d'un responsable d'équipe

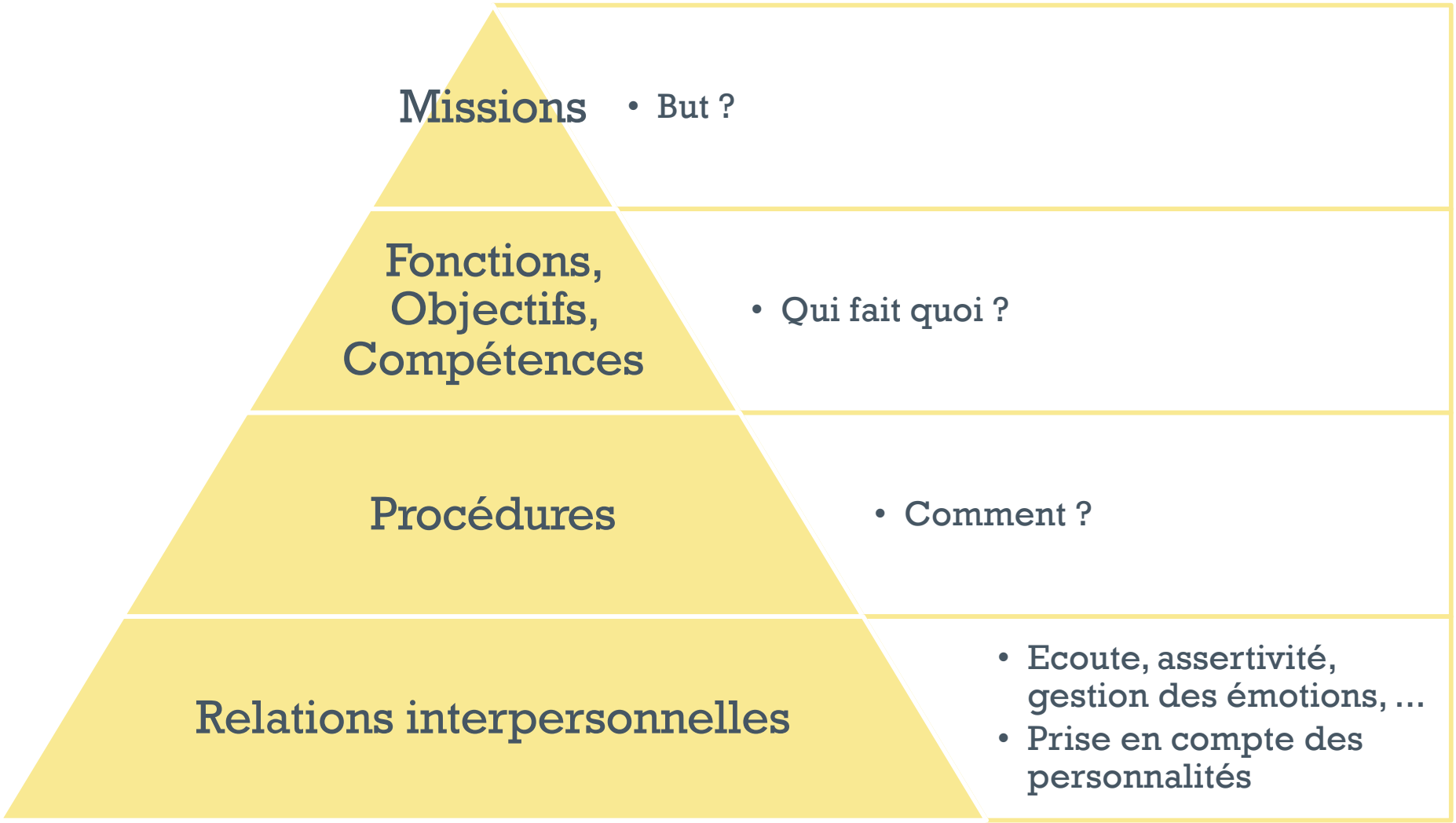
Les leviers de la motivation au travail

ORGANISATION – TRAVAIL EN EQUIPE

Quel est rôle d'un responsable d'équipe ?

- Cadrer (fonction: quelle personne à quelle place, avec quelles missions, quels objectifs, quels rôles,..)
- Identifier les ressources présentes et nécessaires (éventuellement à développer)
- Stimuler, encourager , reconnaître
- Motiver
- Ancrer/sécuriser
- Évaluer (feed back et entretiens)
- Confronter/ recadrer

Le triangle de FRY – travail en équipe



Compétences du responsable d'équipe

Analyser

Planifier/prioriser

Evaluer

Communiquer oral-écrit/contenus – processus - stratégies

Faire collaborer (développer l'intelligence collective)

Veiller à la cohésion du groupe (créer de la solidarité et de la sécurité → Bien être)

Veiller à la cohérence des actions → Efficacité

Accompagner et faire croître le potentiels des équipiers → Efficacité

Attitudes pour exercer ces compétences

Envers l'autre (coaching, tutorat)

Etre sensible à ce qui relie

Se rendre apprivoisable

Demander l'adhésion: êtes vous d'accord pour?

Découvrir le génie personnel de chacun

Choisir de privilégier des choix

Développer la non attente

Ouverture au style et à la créativité de chacun

Sortir du perfectionnisme: chercher la moins mauvaise option

Développer la curiosité bienveillante par l'art du questionnement (cfr méta-modele en PNL)

Attitudes pour exercer ces compétences

Envers soi

Connaître/découvrir son cadre de référence: ses présupposés, ses croyances, ses représentations, ses valeurs,

Être ouvert à ses émotions: ce qui les génère, ce que cela provoque, ce qui permet de retrouver l'équilibre émotionnel

Développer la capacité de distanciation (position meta)

Les leviers de motivation au travail

Connaître sa mission et ses objectifs

Percevoir le sens (projet d'entreprise, culture)

Y avoir de l'intérêt

Disposer des moyens pour y arriver, y compris informations et communications claires

Etre responsabilisé

Recevoir des signes de reconnaissance de la part de la hiérarchie

Avoir un manager disponible/à l'écoute

Percevoir la confiance accordée

Avoir le droit à l'erreur

Etre suffisamment autonome

Avoir des interactions agréables avec les collègues

Etre encouragé à se développer et s'épanouir

PAI

Noter les compétences et/ou attitudes à développer.

Noter toute autre idée ou intention qui vous est venue à l'esprit

Que faire face à certains comportements « difficiles » ?

1. Attitude de META position
   - Observer les faits, les comportements
   - Prendre conscience de ses émotions

2. Analyser
   - Quels besoins à considérer (perso/équipe/organisation)

3. Objectifs de changement (en lien avec les besoins)

4. Action : mise en œuvre

5. Évaluation de l'action et des moyens

Mise en situation

Exercice en 3 sous-groupes

Reprenez la situation « difficile » choisie d'un des membres :

- Observer (metaposition)
- Analyser besoins aux différents niveaux
- Objectifs de changement en lien avec les besoin
- Action

Retour en plénière

PAI

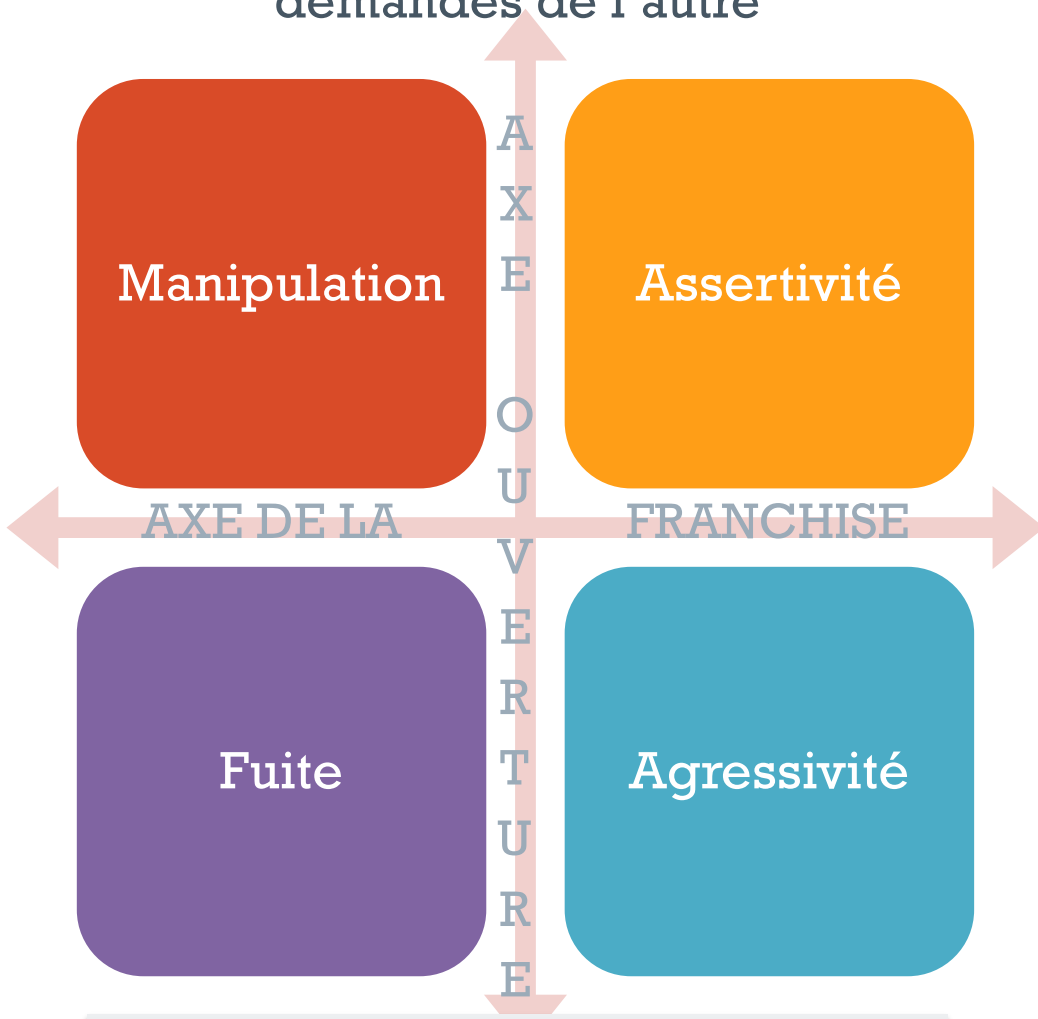
Notez ce dont vous avez éventuellement pris conscience lors de cet exercice et qui pourrait s'inscrire dans votre PAI

Assertivité
Ecoute active
Communication non verbale
S'accorder à l'autre
Pointeurs
Identifier les valeurs

DÉVELOPPER DE NOUVELLES STRATÉGIES DE COMMUNICATION

Assertivité

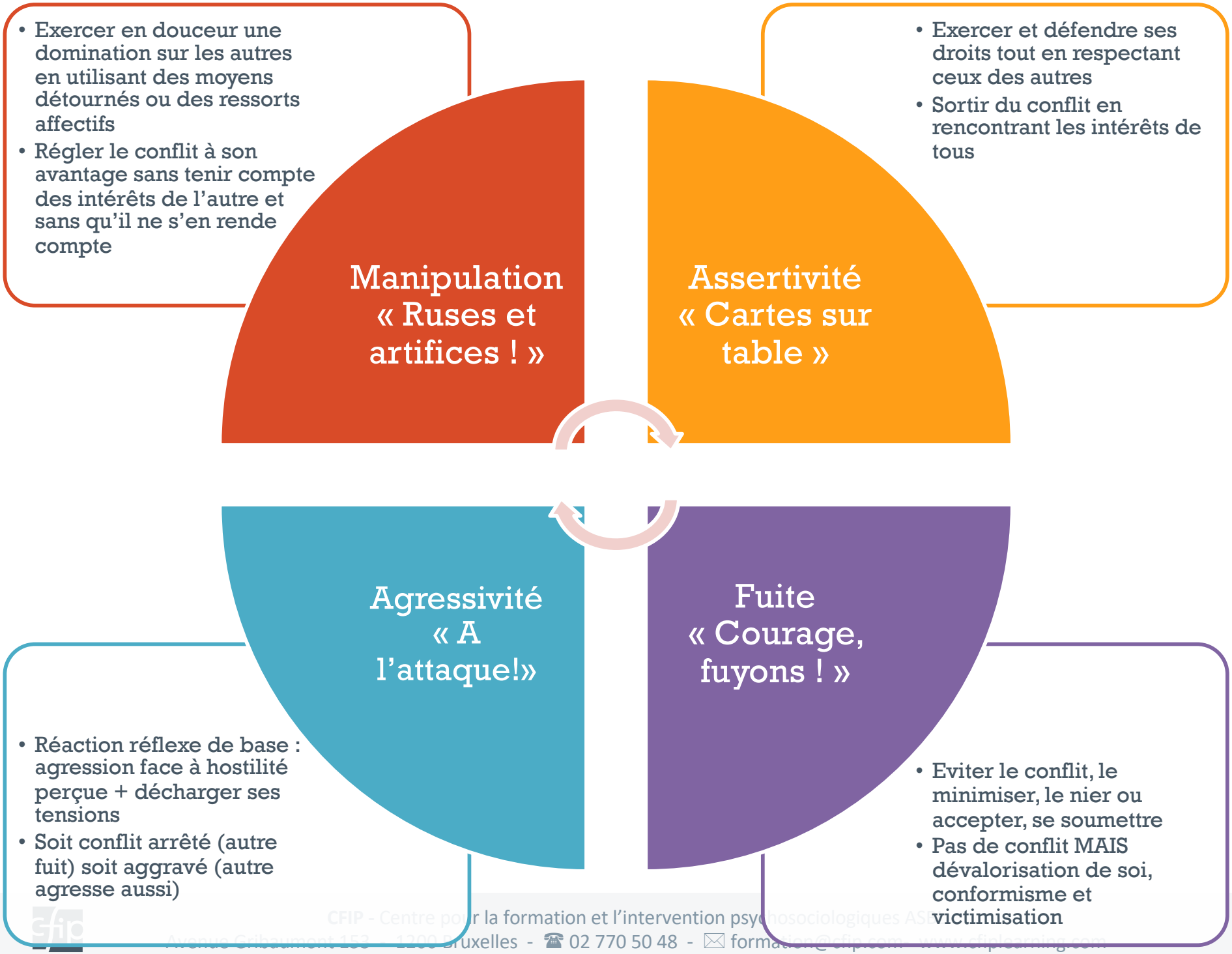
Je suis à l'écoute des besoins et demandes de l'autre



Je ne dis pas ce que je pense, je dissimule mes besoins ou n'ose pas les exprimer

Je dis ce que je pense, je formule mes besoins, mes demandes

Je ne suis pas à l'écoute des besoins et demandes de l'autre


Manipulation « Ruses et artifices ! »
• Exercer en douceur une domination sur les autres en utilisant des moyens détournés ou des ressorts affectifs
• Régler le conflit à son avantage sans tenir compte des intérêts de l'autre et sans qu'il ne s'en rende compte
Assertivité « Cartes sur table »
• Exercer et défendre ses droits tout en respectant ceux des autres
• Sortir du conflit en rencontrant les intérêts de tous
Agressivité « A l'attaque!»
• Réaction réflexe de base : agression face à hostilité perçue + décharger ses tensions
• Soit conflit arrêté (autre fuit) soit aggravé (autre agresse aussi)
Fuite « Courage, fuyons ! »
• Eviter le conflit, le minimiser, le nier ou accepter, se soumettre
• Pas de conflit MAIS dévalorisation de soi, conformisme et victimisation

Les « ingrédients » de l'assertivité

- Congruence
- Spécificité
- Capacité de formuler un refus
- Capacité à accepter ou à comprendre le point de vue de l'autre
- Capacité à changer d'avis
- Capacité à se centrer sur des faits objectifs
- Capacité à recevoir et à formuler des critiques
- Capacité à formuler des demandes (plutôt que des plaintes)
- Capacité de gérer ses émotions
- Capacité de communiquer avec le non verbal

Ecoute active

Les principes de l'écoute active

L'approche de référence est celle de Robert R. CARKHUFF, ancien élève de Carl ROGERS

Il a systématisé et opérationnalisé ce que ROGERS avait appelé les "conditions nécessaires et suffisantes à la relation (thérapeutique) "

Ces "conditions" s'expriment en termes *d'attitudes facilitatrices* et d'*attitudes activantes*.

Ecoute active

Les attitudes “facilitatrices ”:

favorisent l’accueil de l’interlocuteur,

facilitent son expressivité et la formulation de ses difficultés,

favorisent la conscience de ses ressources, et celle de ses limites ...

 Leur mise en œuvre est pertinente et nécessaire dans une grande diversité de situations relationnelles dans le cadre professionnel.

Ecoute active

Les attitudes “facilitatrices ” (accueil)

L’empathie

- faculté de comprendre ce que l’interlocuteur *éprouve* tout en assurant une certaine “distance”
- faite d’une certaine proximité et de chaleur humaine
- exempte de jugement.

Le respect

- inconditionnel : habileté à prendre en considération la personne dans sa singularité, quelles que soient ses particularités (ses « différences » en termes de comportements, de valeurs, de références morales, philosophiques, linguistiques, culturelles, …).
- Conditionnel: capacité à poser des *limites* quand nécessaire ET à avoir *confiance* dans les capacités et les ressources de l’interlocuteur.

L’authenticité

- Capacité à accepter et à exprimer sa personnalité ; confère à la relation son caractère éminemment humain et personnel.
- peut donner lieu à une forme de « transparence ».

Ecoute active

Les attitudes “activantes ” (recadrage)

Le « centrage » sur l’interlocuteur (ou la spécificité)

- Capacité à inviter l’interlocuteur à s’exprimer *personnellement* (« je » à la place de « on »)
- Facilite la clarté et la spécificité de l’expression (versus une expression *équivoque ou ambigüe*).

La confrontation

- Capacité à mettre en évidence - sans animosité ni complaisance - les contradictions, les incohérences, sources et conséquences de problèmes de communication.

L’immédiateté

- Capacité à prendre en considération de “l’ici et maintenant” de la relation.
- Dans *l’immédiateté*, l’intervention a pour cible ce qui se produit dans la relation elle-même, entre le manager et son interlocuteur.

Communication non verbale

- attitude générale, posture
- gestes
- indices physiologiques
- respiration, voix (volume, tonalité, rythme)
- mimiques
- position des yeux

S’accorder à l’autre

synchronisation

accordage

reformulation

validation du ressenti

validation des arguments (j’entends que pour vous…)

Identifier les valeurs

En quoi est-ce important pour vous de…?

En quoi est-ce utile de….?

Que manquerait-il si….?

En quoi est-ce important de ne pas…?

CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ formation@cfip.com- www.cfiplearning.com

42

Résumé communication

Chacun a sa « carte du monde », son cadre de référence

La communication est un processus de feedback permanent et réciproque

La communication non verbale est plus importante que la communication verbale et donne beaucoup d'informations (communication d'inconscient à inconscient)

Tout comportement obéit à une intention positive

Changer c'est élargir sa palette de comportements

Pratiquer l'écoute: respect, empathie, authenticité

Communiquer de façon spécifique: quoi précisément? en quoi particulièrement? Comment?

Distinguer faits, jugements, émotions

PAI

Noter les stratégies ou points d'attention que vous retenez de cette section sur les stratégies de communication

Principes de base et outils

GESTION DES ÉMOTIONS

Principes de base

1. Toujours accueillir l'émotion
2. Identifier ses sensations physiologiques
3. Identifier l'émotion
4. Identifier le besoin sous-jacent ou éventuellement le présupposé sous-jacent
5. Agir de façon à respecter ce besoin ou modifier son présupposé

Préparer sa rencontre lorsque les enjeux sont importants

La triple perception :

La mienne

Celle de mon interlocuteur

Celle de l'observateur extérieur (metaposition)

CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ formation@cfip.com- www.cfiplearning.com

47

Réagir aux objections

Méthode **ACR**:

Accueillir, amortir (écoute, reformulation)

Comprendre le point de vue de l'autre (questionner les objections, récolter des informations)

Réagir en intégrant les nouvelles informations

CFIP - Centre pour la formation et l'intervention psychosociologiques ASBL
Avenue Gribaumont 153 - 1200 Bruxelles - ☎ 02 770 50 48 - ✉ formation@cfip.com- www.cfiplearning.com

48

Réagir aux arguments hostiles et tourner vers une démarche constructive

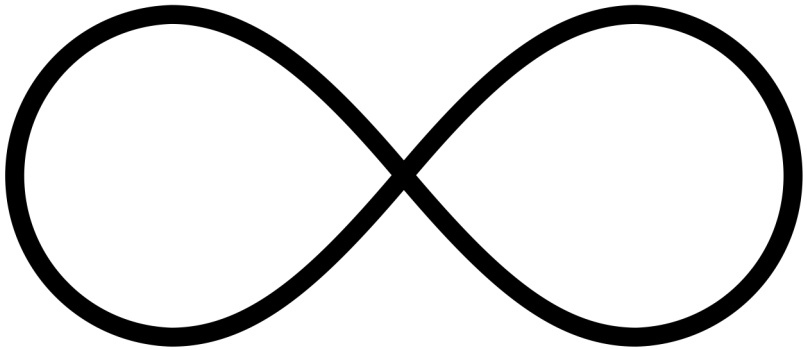
Ni soumission (dépendance) - Ni rébellion ou justification (contre dépendance)

S'affirmer avec intégrité (autonomie et assertivité)

- Reconnaître, valider : Je comprends que…..
- Exposer ce qui s'est passé : énoncer l'objet du grief
- Exprimer son ressenti
- Interpeler la capacité de réflexion de l'interlocuteur : demander ce que l'on veut obtenir, faire valoir un avantage mutuel

49

Les personnalités borderline



Humeur changeante, se brouille souvent avec ses connaissances, se querelle facilement, même avec des inconnus (vendeurs, passants, etc)

Peur de l'abandon (réel ou imaginaire)

Instabilité des relations

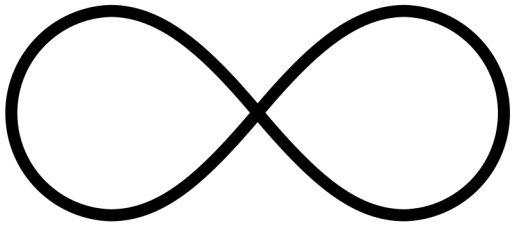
Instabilité des émotions (hypersensibilité ou vide)

Instabilité de l'image de soi

Impulsivité (comportements à risque)

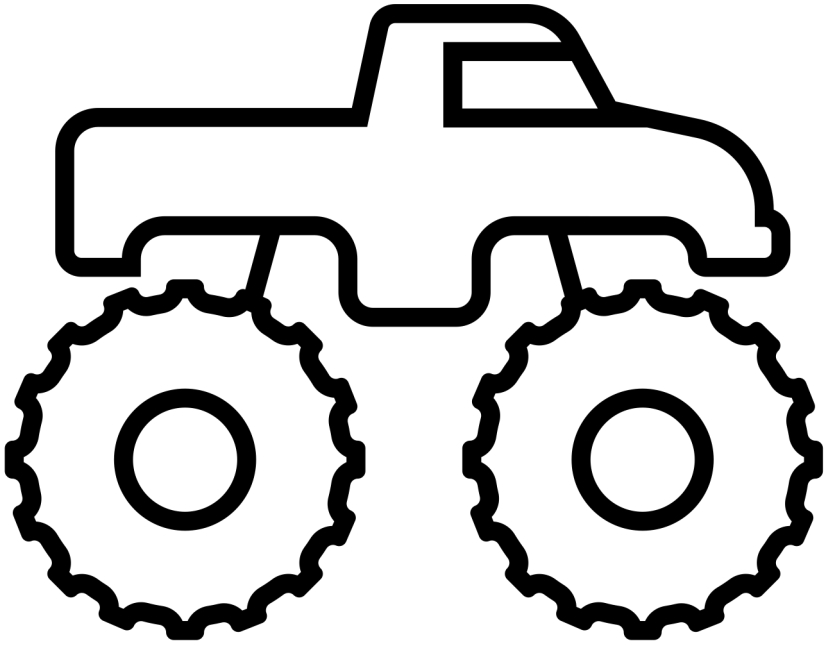
Colères intenses

Que faire et éviter avec les personnalités borderline ?



A faire	A éviter
Les reconnaître à temps (déceler leur hypersensibilité)	Minimiser les petits signes révélateurs (indices d'hypersensibilité…)
Etre constant pour rassurer	S'emporter
Encourager plutôt que critiquer	Faire des critiques non réfléchies
Parler en dehors des crises	Attendre la crise pour discuter
Encourager à consulter	Partager son scepticisme thérapeutique

Les personnalités psychopathiques



Dimension interpersonnelle : charme, surestimation de soi, tendance à mentir et à manipuler

Dimension affective :

manque d'empathie, absence de remords ou de culpabilité

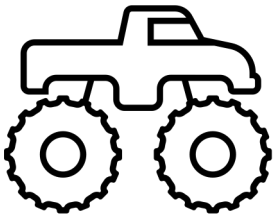
Style de vie :

Intolérance à l'ennui, besoin de stimulation, impulsivité

Comportements antisociaux :

Infractions variées et répétées, sans souci des conséquences pour soi ou pour les autres, antécédents de délinquance juvénile

Que faire et éviter avec les personnalités psychopathiques ?



A faire	A éviter
Les reconnaître à temps (se méfier des élans de sympathie qu'il suscite)	Se laisser charmer
Rappeler ce que vous n'acceptez pas	Faire une leçon de morale
Rester discret sur soi-même (il est envieux)	Exposer ses succès et avantages
Réagir tout de suite en cas d'infraction	Laisser passer « pour ne pas en faire une histoire »
Ne pas se laisser attendrir	Lui trouver de excuses
Montrer de la considération	Le mépriser ou l'humilier