

>> Management

>> L'AUTEUR

Frédery PEREZ

Formateur dans le cadre du
Diplôme d'étude en management
vétérinaire (ENVT)

Gérer un collaborateur difficile

Nombreux sont les vétérinaires ou responsables d'équipe ou d'entreprise qui ont des collaborateurs difficiles à gérer. Il est compliqué de savoir quelle attitude adopter avec eux. Certains managers craquent car les relations internes deviennent parfois épouvantables, même les clients ont du mal car cette tension est communicative. Pour gérer ces personnes, il faut adopter le comportement idoine.

La personne difficile est celle qui entrave l'activité. C'est aussi celle qui pose des difficultés dans son mode de relation avec les autres : chef, collègues, clients, famille ... C'est aussi, bien souvent, la personne qui ne va pas bien d'un point de vue professionnel et/ou souvent personnel. Ses comportements sont récurrents. Comment repérer cette personne ? Difficile car on ne sait pas par quel bout la prendre, on a beau lui dire les choses, lui faire des remarques... elle n'en tient pas compte.

Une première clé un peu douloureuse à accepter : on ne peut pas changer la personne ! En plus, toute l'énergie que l'on va consommer à tenter de changer la personne en espérant résoudre le problème sera en déficit par ailleurs car elle serait utile pour limiter les dégâts.

On ne peut donc pas transformer les collaborateurs qui sont nuisibles mais on peut réduire leur impact négatif. On peut obtenir le minimum pour qu'ils fonctionnent au niveau de base, on peut les mettre au boulot pour que ce soit socialement acceptable. Mais il y a mieux à faire : s'en séparer ! Et mieux encore : éviter de les recruter !

Il est toutefois utile de préciser les choses lorsqu'on parle de nuisance, de mesurer le niveau de nuisance ainsi que l'impact que cela a pour l'entreprise. Il y a quatre niveaux qui ne sont pas de la même gravité.

Premier niveau : l'erreur

Quand la personne réalise ses tâches de manière correcte/conforme et puis d'un seul coup se prend les pieds dans le tapis, elle fait une erreur. Mais quelqu'un qui fait une erreur agit. Ce n'est donc pas une nuisance.

Deuxième niveau : la négligence

La différence avec l'erreur, c'est que c'est une erreur qui se reproduit. La personne connaît les comportements inadaptés et les conséquences possibles. La personne qui commet des négligences ne pourra pas changer si la sanction n'existe pas dans l'entreprise. C'est un cas qui ne se résout que très rarement en communiquant.

«On ne peut pas transformer les collaborateurs qui sont nuisibles mais on peut réduire leur impact négatif.»

Lorsqu'il y a négligence, c'est souvent « à cause des autres » mais cela arrive souvent et il n'y a que très rarement une remise en question.

Troisième niveau : la faute

Il s'agit là d'une personne qui va commettre un acte dont l'impact est négatif et qui le sait (action en toute connaissance de cause). La personne ne le fait pas exprès mais ça « l'arrange » de faire comme ça pour des raisons strictement personnelles. Elle mesure toujours l'impact que cela a sur les autres et sur l'entreprise et connaît même le prix à payer... mais elle s'en fiche ! Elle n'a pas d'états d'âme... Ce qui est grave, c'est que la personne est lucide.

Quatrième niveau, le plus grave : le sabotage

C'est lorsque le collaborateur le fait exprès. Non seulement la personne est lucide mais elle aura ce comportement pour affecter son environnement, son entreprise, ses collègues, son chef ...

«Malgré les conséquences terribles pour les entreprises et les collègues de l'individu, les entreprises gardent souvent les saboteurs.»

Pour des raisons qui lui sont propres, elle va régler ses comptes. En dehors de l'exclusion, il n'y a pas de solutions satisfaisantes parce que maintenir un saboteur en place, c'est lui donner l'opportunité de recommencer (ça coûte très cher) et c'est une façon de se soumettre à la loi d'un autre sans considération de l'intérêt supérieur. Cela ne peut donc pas être une solution, pourtant bon nombre de responsables gardent leurs saboteurs. C'est étonnant mais plus les nuisibles sont nuisibles, plus le chef a peur de les froisser !

Malgré les conséquences terribles pour les entreprises et les collègues de l'individu, les entreprises gardent ces saboteurs. Les raisons (mauvaises) qui se cachent derrière cette réponse montrent qu'il y a une confusion entre humanisme et humanité. Mais il y a aussi une certaine lâcheté à ne pas assumer et prendre ses responsabilités. J'ai entendu dans de pareils cas : « Il faut être humain », « On ne peut pas larguer les gens comme ça », « On est une grande famille »...

Il existe donc tout un discours affectif, voire affectueux, qui est de l'ordre des bonnes intentions au nom de l'humanisme et de l'humanité. On s'habitue à tout, même aux souffrances des collaborateurs qui subissent le nuisible, même aux clients qui partent, même à notre colère ravalée... alors on fait avec... ça ira mieux demain. ■

>> Encore plus d'infos !

Concernant la motivation des collaborateurs, une conférence ouverte à tous est organisée le jeudi 28 janvier à Lyon. Plus d'informations sur le site Internet : www.e-coaching-video.fr

*Frédery Perez est consultant en relations humaines, coach en développement personnel et conférencier en intelligence relationnelle et émotionnelle. Il a créé European training management en 1992, cabinet spécialisé dans la formation en vente et management. Il est l'auteur du livre *Petites phrases aux Editions Thebookedition*, en vente sur le site www.e-coachingvideo.fr. Il est actif dans le secteur vétérinaire depuis plus de 10 ans. European training management, 125, avenue Amédée Bollée, 30900 Nîmes, tél. : 04.66.04.22.08, site Internet : www.training-management.fr, courriel : info@training-management.fr