

Situation n° 6

Salarié constamment dans le registre émotionnel

Avec un de vos collaborateurs, vous avez du mal à avoir une relation « adulte-adulte », lors d'échanges sur la qualité de son travail

LA SITUATION : CONTEXTE ET ÉVÉNEMENTS

Depuis quelque temps vous vous surprenez à avoir des réticences à recevoir un de vos collaborateurs. C'est un sentiment diffus que vous avez du mal à définir. À l'approche de la fin de l'année, un rappel tombe dans votre boîte mail : vous devez préparer et planifier vos entretiens annuels d'évaluation. En commençant à ressortir vos notes des évaluations précédentes, l'évidence vous apparaît. Ce collaborateur passe systématiquement sur le mode émotionnel pour se défendre lors d'échanges sur la qualité de son travail. Cette situation vous pèse, car ce comportement surgit même au cours de simples entretiens de suivi ou de points d'activité, dès qu'est mise en avant sa contribution. Vous souhaitez que cet état de fait s'arrête. Vous êtes décidé à aborder la question avec l'intéressé.

LES ACTEURS : ENJEUX ET ÉTAT D'ESPRIT

Pour le collaborateur. Il ne sera pas dans le même état d'esprit selon qu'il se trouve dans l'une des trois situations suivantes :

– *Accident de la vie.* Il a un réel problème, personnel, qu'il ne réussit pas à régler (divorce en cours, enfant ou parent malade, dettes financières, etc.). Ce problème lui pèse tellement que dans certains contextes professionnels (qu'il vit comme une remise en cause de son travail), il réagit émotionnellement pour « cacher » ce souci privé.

– *Fragilité mentale.* Ce n'est pas consciemment qu'il adopte cette posture, c'est à son corps défendant. Il est simplement fragile et cette émotivité qui devient « pathologique » relève d'un problème médical qu'il faudrait soigner. Il est fréquent de constater qu'une grande émotivité, voire une grande agressivité, dissimule une fragilité, un besoin de reconnaissance intense.

– *Manipulation.* Il a choisi volontairement ce mode de réaction et joue sur cette corde sensible sciemment. Il lui semble plus facile d'être en mode agressif que d'avoir à se

justifier sur la qualité du travail fourni, de prendre les points les uns après les autres sur la base d'éléments factuels.

Pour le manager. Vous êtes décidé à affronter la situation, à ne pas laisser cet état de fait perdurer. Vous sentez qu'il se passe quelque chose, vous n'êtes plus en position de manager de façon optimale, vous êtes perturbé. Vous avez de plus en plus de mal à supporter la relation avec ce collaborateur. Vous voulez à la fois retrouver un management « normal » avec cette personne et être plus disponible pour les autres membres de l'équipe.

Pour le reste de l'équipe. Certains collègues de ce collaborateur vous ont directement ou indirectement rapporté qu'ils avaient remarqué son mode de réaction. Cette situation pourrait avoir des conséquences sur l'activité de l'équipe et sur l'ambiance. Certains membres se plaignent, pour l'instant sur le ton humoristique, d'un possible traitement de faveur dont il bénéficierait et font allusion à certains passe-droits.

LES RISQUES (de l'incident au scénario catastrophe)

Le premier risque concerne **la dimension sociale dans l'équipe**. Soit, en tant que responsable, vous ne faites rien. Dans ce cas, vous vous exposez à une dégradation de l'ambiance entre les membres de l'équipe du fait d'un sentiment de favoritisme et d'iniquité ressenti par les autres. Soit vous intervenez en lui exposant que vous « n'êtes pas dupe ». Dans ce cas, c'est avec le collaborateur que la situation va se dégrader avec, outre une possible perte de confiance entre vous, une démotivation voire un complet repli sur soi et/ou une rupture pour lui (surtout dans l'hypothèse d'un cas médical de dépression ou de détresse psychologique).

Au **niveau juridique**, il ne faut pas négliger la réglementation et la jurisprudence actuelles sur le caractère contraignant et la pénibilité qui peuvent découler d'un système d'évaluation. Depuis 2007, le CHSCT doit être préalablement consulté lors de la mise en place ou de modifications d'un processus d'entretiens annuels d'évaluation, ceux-ci « étant de nature à générer une pression psychologique sur les salariés » (Cass. soc., 28 novembre 2007).

Il a ensuite été acté que « des méthodes de gestion collectives peuvent constituer un harcèlement moral, sans intention malveillante » (Cass. soc., 10 novembre 2009).

Dans nos deux premières hypothèses – celle d'un accident de la vie (souci personnel majeur qui rend le collaborateur vulnérable dans l'entreprise) ou celle d'une fragilité mentale –, la confusion peut très vite arriver entre un manager voulant bien faire et la contrainte ressentie par le collaborateur du fait de cette action. Ce n'est que dans le cas d'un comportement calculé ou conscient que ce risque juridique est faible.

LES OUTILS D'ANALYSE

Deux outils de lecture peuvent nous aider, ensuite, à définir des pistes pour agir :

1. **Le mécanisme de défense.** À toute situation vécue comme dangereuse, un individu dispose de trois réactions primaires ; l'attaque (l'agressivité), la fuite (la passivité) et la manipulation (le calcul, la duplicité). Ici, nous pouvons lire deux de nos trois hypothèses avec le filtre du mécanisme de défense (excluons la deuxième hypothèse, la fragilité psychologique, car elle est plus du ressort des médecins que de celui du manager).

– La première hypothèse sera plutôt à classer **dans la fuite**. À chaque remise en cause de la qualité du travail fourni, le collaborateur qui n'a pas le ressort nécessaire pour entendre et affronter ces reproches (même s'ils sont justifiés) passe sur le registre de l'émotion, afin d'éviter le débat. C'est une façon de refuser d'aller plus avant dans l'entretien, de se soustraire à la relation qui se joue entre les deux individus.

– La troisième hypothèse sera **une combinaison de l'agressivité et de la manipulation**. Pour l'agressivité, le collaborateur attaque son encadrant sur un autre terrain que celui des arguments professionnels, il passe dans le registre des sentiments. Pour la manipulation, il mène la danse, il prend la conduite de l'entretien (il vous en dépossède) en vous amenant sciemment à réagir sur le même mode émotif, et à écarter l'objet initial de l'entretien : les aspects factuels de la qualité du travail fourni.

2. **L'entretien d'écoute.** Nous disposons d'un entretien à privilégier pour remonter à la source du dysfonctionnement, **l'entretien d'écoute** ; il a pour unique enjeu d'en savoir plus sur le passage systématique en registre émotionnel, et de connaître la source de ce symptôme. Problème psychologique ou mécanisme de défense (fuite ou agressivité calculée) ?

Au cours de l'entretien, vous devrez formuler le constat auquel vous êtes arrivé et donner votre sentiment sur cette situation : en quoi cela vous pose un problème. À partir de là, vous laisserez votre collaborateur réagir et s'exprimer en lui offrant tous les moyens (silence, reformulation, empathie, etc.) pour qu'il se sente en confiance et puisse, si jamais c'était le cas, exprimer des problèmes délicats, voire personnels. Mener un tel entretien demande également de la précision. Lors des réponses générales ou évasives, vous pouvez pratiquer une démarche d'entonnoir (par des questions alternées ou l'élimination d'hypothèses) pour mettre votre collaborateur face à ses possibles incohérences.

De votre côté, afin d'éviter toute stratégie de déni, vous devez préalablement réunir tous les éléments utiles et factuels pour qualifier la situation. C'est un projet à préparer minutieusement, en collectant les pièces du dossier afin d'étayer cet entretien. Les questions ouvertes sont à privilégier, et il faut se préparer à être patient, pour que le rythme de l'entretien soit compatible avec l'état d'esprit du collaborateur. Il devra peut-être « rendre les armes » en reconnaissant (ou en prenant conscience) de son comportement.

CONSEILS POUR AGIR

Dans cette situation, évitez...

- **de réagir comme d'habitude**, sous l'impulsion de votre « générosité » ou de votre résignation, d'amoindrir votre objectif initial pour faire face au comportement émotif de votre collaborateur (généralement par de la compassion ou de la fausse compréhension).
- **d'accorder trop de temps** à votre collaborateur. Se montrer, de façon déséquilibrée, disponible trop souvent pour ses réactions peut passer pour du favoritisme ou contribuer à entretenir une position « victimaire ».
- **d'agir affectivement par un « ras-le-bol »**, en réaction à votre (légitime) frustration. Votre réaction, peut-être « assez virulente », peut alors être très mal perçue, le manipulateur ayant tôt fait de se présenter comme un martyr.
- **de modifier vos critères d'évaluation**. Le collaborateur sera considéré comme différent des autres, soit pistonné, soit placardisé.

Dans cette situation, préférez...

- **refuser sa prochaine tentative de changement de registre**. Pour passer d'un positionnement à un autre, dans l'image que vous renvoyez de votre rôle de manager, vous pouvez commencer par mettre fin à l'entretien lors de la prochaine tentative d'utilisation du registre émotionnel. Cela ne règle rien, ne vous apprend rien sur la source de ce comportement, mais envoie le message à votre collaborateur et à votre équipe : « *Je suis en train de me positionner différemment* ». C'est un effet d'annonce.
- **renvoyer à votre collaborateur son mécanisme de défense** : la « *métacommunication* ». Vous pouvez utiliser la « métacommunication » pour sortir du jeu et signifier à votre interlocuteur que vous avez découvert son mécanisme de défense. L'enjeu de l'entretien n'est plus de parler de la qualité de son travail, mais de la réaction que cela provoque chez lui. Pour cela, vous sortez du cadre de votre entretien pour parler de ce qui est en train de se passer entre vous. Aussi, au cours des échanges, si la personne se sent mise en cause, vous pourrez à tout moment revenir à cette métacommunication : « *Je ne fais que décrire ce qui est en train de se passer, je ne te juge pas* » et « *On doit trouver des solutions concrètes au problème de coopération dans ce bureau* ».
- **mettre en pratique un entretien d'écoute**. Lancez-vous, prenez cette question à bras le corps, préparez et pratiquez un entretien d'écoute (voir *supra*). Ne négligez pas non plus les effets miroir de vos décisions et agissements sur les autres membres de l'équipe.
- **régler le contentieux interpersonnel *via* une tierce personne**. Dans le cas de tension interpersonnelle, ou si vous découvrez que vous intimidez votre collaborateur au point qu'il en est tétanisé, il faut se rendre à l'évidence, vous ne pourrez pas traiter seul la situation. Privilégiez le recours à une personne neutre, c'est-à-dire acceptable par les deux parties, qui s'efforcera de gérer l'équilibre entre les points de vue.
- **en cas de problème psychologique, faire appel à des spécialistes**. Signalez l'épuisement psychologique de la personne à des personnes qualifiées et compétentes : le service RH, le service de santé d'entreprise (assistante sociale, infirmière), la médecine du travail. Cela permettra de créer un espace d'écoute et de dialogue hors du champ professionnel.

LES IDÉES CLÉS

- **Remonter à la source du changement de comportement.** Les mêmes symptômes peuvent avoir des causes bien distinctes. Savoir s'il s'agit de difficultés d'ordre personnel, professionnel ou de santé, à un premier niveau, d'une faiblesse passagère ou de mauvaise foi, en second niveau, permet d'adapter sa réponse au mode émotionnel récurrent.
- **Les échanges, plus ou moins structurés, entre un encadrant et son collaborateur sur la qualité du travail ne sont pas anodins.** Dans un monde où règnent les systèmes qualité, les normes ISO et le reporting à haute dose, la vérification du travail de chacun peut se révéler oppressante et être mal vécue par le salarié. Il faut pouvoir s'exprimer sur les résultats et les conséquences plutôt que formuler des jugements.
- **Pratiquer l'entretien d'écoute.**
- **Si le comportement perdure,** faire intervenir une tierce personne.