



Performance  
Bretagne

Ressources humaines +

# 46

QUESTIONS RESSOURCES HUMAINES

## COMMENT GÉRER DES SITUATIONS DIFFICILES AVEC CERTAINS COLLABORATEURS ?

### LES PROBLÉMATIQUES DU DIRIGEANT

Vous ne savez pas comment gérer un salarié agressif, constamment critique ou qui réagit toujours sur le registre émotionnel ? Vous êtes confronté à des conflits entre salariés ? Vous recherchez les moyens pour faciliter la communication et le dialogue avec vos collaborateurs ?

#### SAVOIR GÉRER LES SITUATIONS DIFFICILES

##### 1 | ASSEOIR SA LÉGITIMITÉ

Le quotidien d'une entreprise nous expose à des situations pouvant devenir conflictuelles si on ne le cadre pas. Traiter les situations délicates, sans les fuir, conforte notre position de dirigeant, dans les mauvais comme dans les bons jours. Cela rassure, il y a bien un pilote dans l'avion sur qui on peut compter en toute circonstance.

##### 2 | ANTICIPER LES SITUATIONS DE CRISE EN COMMUNIQUANT

Gérer les situations délicates vous permet de développer, voire d'intensifier votre communication interne. Les difficultés rencontrées sont autant de prétextes pour tenir des réunions ou des entretiens structurés avec les collaborateurs concernés, en les faisant participer et en recueillant leur avis, leurs suggestions.

##### 3 | VALORISER LE CÔTÉ EXPERT

Savoir composer avec les personnalités difficiles permet de ne pas passer à côté de leurs compétences qui peuvent être précieuses pour la bonne marche de votre entreprise. Mettre l'accent sur les responsabilités, valoriser les compétences et les succès professionnels peuvent apaiser les réactions excessives de certains collaborateurs.

#### TÉMOIGNAGES

##### Consigner les faits reprochés

« Un de mes collaborateurs arrive systématiquement en retard. Je les ai consignés, puis en entretien, je lui ai fait part des conséquences sur l'entreprise en m'appuyant sur des faits précis : rendez-vous ratés, démarrage retardé de certains chantiers... Le simple fait d'en échanger avec lui a permis de clarifier les choses. »

Entreprise du bâtiment – 45 salariés

##### Etre à l'écoute mais rester ferme

« Une salariée s'est retrouvée mise au ban de l'équipe. Bien qu'arrivée la dernière dans l'entreprise, elle revendique un savoir-faire supérieur à ses collègues et se montre donneuse de leçons. J'ai réuni tout le monde, réexpliqué les règles et rassuré et valorisé mes collaboratrices sur leurs pratiques. J'ai retravaillé l'intégration avec la nouvelle arrivée pour qu'elle puisse s'adapter aux pratiques de l'entreprise. »

Entreprise de services – 62 salariés

##### Prendre le problème à bras le corps

« Un salarié de mon équipe commerciale remet continuellement en cause les règles de fonctionnement, les décisions de l'entreprise. J'en ai rapidement échangé avec lui pour qu'il comprenne les conséquences de ses écarts et la nécessité qu'il se conforme aux règles. »

Entreprise industrielle – 33 salariés

## DES MOYENS POUR GÉRER LES SITUATIONS DIFFICILES

### 1 | DISCUTER UNIQUEMENT DES ÉLÉMENTS FACTUELS

Avant d'agir, analysez la situation en recueillant les faits pour avoir des éléments objectifs pour en échanger. Lors de l'entretien en face à face, n'abordez pas le problème d'entrée de jeu. Aidez-vous d'un fil conducteur : fiche emploi, entretien professionnel... Lancez l'échange et ouvrez le débat au moment opportun. Gardez un discours positif en évitant de culpabiliser ou d'infantiliser la personne. L'objectif est de faire constater puis reconnaître les problèmes posés. En cas de comportement agressif, émotif, déstabilisateur... Ralentissez !

### 2 | ÊTRE À L'ÉCOUTE, QUESTIONNER

Quelle que soit la situation, il faut surtout éviter de ne rien faire en espérant que les choses vont s'arranger d'elles-mêmes. Certaines situations peuvent être suffisamment graves pour que vous interveniez au plus vite. Les entretiens d'écoute sont intéressants pour faire remonter certains dysfonctionnements constatés. Laissez aussi le salarié concerné s'exprimer pour qu'il puisse formuler ses difficultés. Préparez minutieusement cet entretien, soyez précis et factuel. Si vous estimez que ses réponses sont trop générales, évasives, pratiquez, par vos questionnements une démarche d'entonnoir pour mettre votre salarié face à ses possibles contradictions. Si vous sentez que sur le plan émotionnel et psychologique la personne est en difficulté et que la situation perdure, signalez-le au médecin du travail, votre service RH ou à un spécialiste.

### 3 | LA MÉTHODE DESC

La méthode DESC peut vous aider dans la gestion des problèmes. Elle se décompose en quatre phases bien distinctes :

1. Décrire : expliquer avec des faits concrets et observables une situation ou un comportement problématique. La description doit être simple et sans exagération ;
2. Exprimer les conséquences qu'induisent certains comportements : individualisme, agressivité, retards... Exprimer votre point de vue donne de la sincérité à la relation ;
3. Spécifier : indiquer ce que l'on souhaite voir modifier pour que le problème et le ressentiment associé ne se reproduise plus. Suggérez une ou plusieurs solutions à votre interlocuteur ;
4. Conséquences : donnez les conséquences positives, qu'entraînent ces solutions si elles étaient appliquées, et négatives si elles ne l'étaient pas...

un dispositif



PBRH+, le levier RH de la performance de votre entreprise vous propose un diagnostic, un plan d'action RH, deux journées de formation en management et RH ainsi que deux journées de conseils personnalisés.

## ALLER PLUS LOIN

- Management, n° 253, mai 2017 : « comment gérer les ingérables ? »
- Manager des situations tendues, de crise, ... 3 tomes – Entreprises et carrières aux Editions Liaisons
- [www.mon-entreprise.bzh](http://www.mon-entreprise.bzh) : « Je préviens les conflits au travail »

## DÉVELOPPEZ VOS COMPÉTENCES EN RH ET MANAGEMENT

Retrouvez les 45 fiches précédentes de Questions Ressources humaines téléchargeables gratuitement sur le site [www.bretagne.cci.fr](http://www.bretagne.cci.fr).

## VOUS SOUHAITEZ UN ACCOMPAGNEMENT RH PERSONNALISÉ

Contactez :



### Patricia Diot-Texier

Conseillère ressources humaines pour l'Ille-et-Vilaine et le Morbihan  
[pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr](mailto:pdiot-texier@ille-et-vilaine.cci.fr)  
T. 06 75 65 21 67



### Gisèle Kermarec

Conseillère ressources humaines pour le Finistère et les Côtes d'Armor  
[gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh](mailto:gisele.kermarec@bretagne-ouest.cci.bzh)  
T. 06 24 26 60 71