

MANAGEMENT RESSOURCES HUMAINES

Gérer les ingérables,

Il se prend pour une diva, tyrannise ses collaborateurs ou fait mine d'être en permanence débordé ? Conseils pour arrondir les angles.

Comme c'est bizarre. Dans la vie normale, c'est-à-dire en dehors du boulot, les gens paraissent majoritairement... normaux. Alors qu'au bureau, certains jours, on se croirait dans un asile. Benoît Melet, de l'Institut Psychanalyse et Management, livre une explication : «Le stress et la cohabitation une dizaine d'heures par jour dans un espace clos exacerbent les défauts au point de rendre certaines personnes invivables.» Pour le dictionnaire, le caractériel est une personne d'intelligence normale, mais qui présente des troubles «caractérisés par l'agressivité, l'instabilité ou un blocage dans la communication». Au quotidien, reconnaître un tel individu est très simple : c'est celui qui, lorsque sa tête apparaît dans l'embrasure de votre porte, vous inspire quatre mots : «Oh non, pas lui !»

Si vous n'agissez pas, le casse-pieds fera fuir les gens de talent

Pénible pour son manager, la «personnalité difficile», comme on dit pudiquement, est une vraie nuisance pour l'entreprise en général. Parce qu'elle plombe l'ambiance et peut faire fuir des éléments de valeur. Mais, surtout, le casse-pieds coûte. «Personne n'ose faire le calcul, mais, entre le temps passé sur son cas par la DRH et le remplacement de ceux qu'il a poussés vers la porte, l'addition peut se révéler salée», affirme

Suite page 98 ▶



LA LANGUE DE VIPÈRE Dénoncez-la en public

A force, il sème la zizanie dans vos équipes. Au fait, que dit-il de vous dans votre dos ?

Son profil Avec son air de ne pas y toucher, il balance des petites infos pas très flatteuses sur ses collègues. Lancer des rumeurs lui donne un sentiment de toute-puissance. Il les utilise pour se faire des alliés et neutraliser des concurrents potentiels.

Le gérer Avouez-le : quand il raconte qu'il a rencontré dans un hôtel de charme le big boss avec une blonde qui ne ressemble pas du tout à sa femme, vous êtes tout ouïé. Et c'est bien là le problème. Avec le colporteur de ragots, pas de demi-mesure : vous ne devez jamais l'écouter, même si vous en mourez d'envie, ou il vous tiendra. Il faut donc lui dire clairement que vous ne prêtez pas l'oreille aux ragots, même s'ils concernent votre pire ennemi. Cette position, vous devrez aussi l'affirmer publiquement. Au cours d'une réunion, dites que vous ne tolérerez plus les bruits de couloir. Ajoutez même que vous considérez que le fait de les propager est une faute professionnelle.

LE PINAILLEUR Fixez-lui des délais courts

Ce qui, pour vous, est un détail sans importance est pour lui essentiel. Du coup, le pinailleur prend souvent du retard sur les projets que vous lui confiez.

Son profil C'est au cours des réunions que le pinailleur donne toute la mesure de son pouvoir de nuisance. Impossible d'aborder le deuxième point de l'ordre du jour car il a encore plein de questions sur le premier. Si vous passez en force, il vous reprochera d'être imprécis. Perfectionniste, il peut rester des heures à peaufiner un tableau. Son outil favori, c'est le crayon mine, car il permet de corriger indéfiniment.

Le gérer Le mot clé avec le pinailleur, c'est «délai». Donnez-lui des missions précises avec des échéances très rapprochées. Ensuite, félicitez-le. L'objectif est de lui faire réaliser que, malgré les approximations qu'il a dû faire, son travail est de qualité. Epargnez-lui les travaux fastidieux (relecture, reporting, calculs...) que les autres trouvent ingrats. Lui, il adore.

mode d'emploi



LE POT DE COLLE Des trucs pour l'occuper

On croit qu'il en a enfin fini et il repart de plus belle. Il vous fait perdre un temps fou.

Son profil Impossible de l'éviter, il vous tombe régulièrement dessus pour vous raconter avec force détails et moult digressions son dernier rendez-vous chez un client. Déjeuner de service, conversation de couloir, réunion... il ne veut rien rater et monopolise la parole. «Il se trompe de registre: au lieu de chercher à ce qu'on l'apprecie pour son travail, il veut qu'on l'aime», précise Christian Lujan, coach.

Le gérer Ne lui dites pas pour vous en débarrasser momentanément «je te verrai plus tard», il aura encore plus à vous dire à ce moment-là. Interrompez sa logorrhée en l'enfermant dans des questions précises qui vont au but. Exemples: «Tu as signé le contrat?», «Tu le revois quand?». En réunion, confiez-lui la mission de rédiger le compte rendu. Difficile de parler en prenant des notes... Autre tactique: donnez-lui des tâches chronophages, par exemple, superviser les stagiaires. Plus il aura de travail, moins vous le verrez!

LE PARANO Ne le laissez pas dans le flou

Méfiant, il imagine des sous-entendus partout. Le parano est tellement susceptible que vous n'osez plus rien lui dire.

Son profil Vous lui demandez: «Pouvez-vous retravailler la conclusion de ce rapport?». Il pense: «C'est évident, ils cherchent à me virer.» Le parano interprète la moindre de vos attitudes comme si elle était dirigée contre lui. Un mail un peu sec, une remarque que vous vouliez humoristique suffisent à le conforter dans ses soupçons.

Le gérer N'essayez pas de lui démontrer par A + B qu'il se fait du souci pour rien, il redoublerait d'efforts pour rechercher les preuves de sa disgrâce. En revanche, saisissez toutes les occasions de lui montrer que vous lui faites confiance. Ne l'évitez pas, ne renoncez pas à lui faire part de vos critiques. Mais prenez le temps de lui en expliquer le fondement. Ne restez jamais dans le vague. Enfin, évitez de le placer en situation de compétition interne, ce qui exacerbe ses tendances. Très mauvais commercial, il fait en revanche un redoutable auditeur ou juriste.

LE COLÉRIQUE Pour l'aider... punissez-le

Pour ne pas déclencher son ire, vous vous sentez obligé de prendre en permanence des pincettes. Et c'est usant...

Son profil Le simple fait de lui confier un travail imprévu le met dans une colère démesurée. Incapable de gérer ses émotions, il supporte mal les frustrations et les oppositions. «La confrontation est le seul moyen qu'il a trouvé pour évacuer», analyse Patrick Bouvard, consultant.

Le gérer Le piège consiste à hausser la voix à votre tour. Ou, pire, à céder au chantage sous-jacent du colérique: «Si on ne me donne pas satisfaction, je vais m'énerver.» Quand il est en crise, comportez-vous comme face à un enfant qui se roule par terre pour avoir une glace. Une fois l'orage passé, expliquez à votre irascible collaborateur que son attitude nuit à son évolution professionnelle. Accordez-lui un mois pour prouver qu'il est capable de changer. Et n'hésitez pas à lui mettre un avertissement s'il a commis une faute (injures à un supérieur, insultes à un client...). Tel un enfant, le colérique a besoin d'être puni pour s'arrêter.

MANAGEMENT RESSOURCES HUMAINES

Ne pointez pas les symptômes, recherchez les causes

► Suite de la page 96

Hervé Laroche, professeur de management à l'ESCP-EAP.

D'où l'importance de gérer, malgré tout, les ingérables. Premier réflexe : agir avec eux de façon inverse à ce que vous feriez instinctivement. Exemple : ne dites pas à un narcissique qu'il a la grosse tête ou à un pinaillier que vous ne supportez plus ses maniaqueries. Son comportement ne ferait

qu'empirer. Interrogez-vous plutôt sur les causes de son comportement. Vous aurez peut-être des surprises. «J'ai ainsi découvert qu'un de mes consultants, maladivement colérique, doutait de ses compétences. Il avait surtout besoin qu'on le rassure», témoigne ainsi Anne Saüt, dirigeante du cabinet Diversity Conseil. Pour aborder le

problème, choisissez un moment calme où vous serez en tête à tête et de préférence hors du cadre professionnel car il se livrera plus facilement. A l'issue de l'entretien, fixez un délai d'un à deux mois, pendant lequel l'enquiquineur devra témoigner d'efforts sincères pour changer.

Enfin, si certains comportements vous mettent tellement hors de vous

que vous êtes incapable de les aborder avec le sang-froid qui sied à un manager, procédez à votre autocritique. «Les défauts qui sautent aux yeux chez les autres sont généralement ceux qu'on refuse de voir chez soi», analyse Anne-Marie Cariou, consultante au Cabinet Stimulus. Qui sait si, lorsqu'il vous aperçoit au seuil de son bureau, votre patron ne pense pas «Oh non...»? Marie Charrel ♦

PHOTOS : H. BALLET/POURQUOI? - J. BOUTON/STUDIO



LE RÂLEUR Chargez-le de trouver une solution

Son truc : tempérer chaque bonne nouvelle par un «oui, mais...». Au risque de casser le moral de l'équipe.

Son profil «On va devoir bosser le week-end.» Vous décrochez une grosse commande et son premier réflexe est de géindre. «Le rôleur est pourtant très attaché à l'entreprise», constate Christine Marsan, psychologue. Ronchonner est souvent une façon de montrer qu'il ne se sent pas assez consulté.

Le gérer Plutôt que de balayer ses jérémiades, mettez-le au pied du mur. La prochaine fois qu'il se plaint, demandez-lui de faire des suggestions pour résoudre le problème. Et de les mettre en œuvre, du moins en partie... Il dit que les clients ne tiennent pas leurs délais de paiement ? OK, chargez-le de les rappeler à l'ordre. S'il y parvient, vous gagnerez. Sinon, il ne pourra s'en prendre qu'à lui-même.

LE NARCISSIQUE Flanquez-lui la frousse

Vous le trouvez compétent. Lui se pense exceptionnel. Double problème : il écrase ses inférieurs hiérarchiques, qui risquent de partir, et il vise la place de ses supérieurs. Donc la vôtre.

Son profil Séducteur, il saisit toutes les occasions de briller. Du coup, ses interventions sont impeccables et appréciées. Il est à l'aise quand tous les yeux se tournent vers lui et lui seul. Bref, ce n'est pas le genre à dire «je tiens d'abord à remercier mon équipe...». Sauf si, grâce à cela, il se trouve encore plus beau dans son miroir.

Le gérer Menacez de changer de poste les meilleurs atouts de son service, il paniquera et fera des efforts pour les garder. Montrez que savoir valoriser le travail des autres rejaillira sur sa gloire. Plus tactique, si vous craignez que son ambition finisse par vous menacer, ne faites rien. Il se grillera tout seul.

LE FAUX DÉBORDÉ Osez le surveiller de près

Toujours surchargé de travail, il en fait tellement que vous vous demandez s'il n'est pas en train de vous rouler et de se la couler douce.

Son profil Sans cesse entre deux rendez-vous, il est si pressé qu'il n'a même pas le temps de vous dire où il va. Des coups de fil urgents lui permettent d'échapper aux réunions qui se prolongent. Si en plus il est un peu doué, ses trucs peuvent faire illusion longtemps.

Le gérer Pas de complexes : surveillez-le de près. Et ouvertement, car c'est la seule chose qui le fera changer. Demandez des comptes, épilchez son agenda, faites-vous raconter ses déplacements, c'est votre droit. Attention, cette stratégie va vous demander de la constance. Ainsi, Philippe Tramond, dirigeant du cabinet de conseil Pilotis, a pendant des semaines fait le point matin et soir avec un de ses consultants qui s'éparpillait.