

# L'ART DE NEUTRALISER

LES COMPORTEMENTS DIFFICILES AU TRAVAIL,  
SANS PERDRE VOTRE SANG-FROID  
(OU VOTRE JOB).

PAR GILLES FAVRO



Le monde du travail génère un vaste répertoire de comportements humains. Si une majorité de ces comportements sont bénéfiques à la coopération et à la créativité qui se reflètent dans la performance de l'entreprise, d'autres comportements observables entraînent des conséquences délétères pour l'organisation et l'individu. Parler sans cesse et ne pas écouter, vouloir toujours avoir le dernier mot et avoir une opinion sur tout. Tenir sur ses collègues des propos acerbes et pointer leurs imperfections, critiquer les idées des autres ou se les approprier. Dire aux gens ce qu'ils veulent entendre, tergiverser, être indécis, flou et ambigu ou se plaindre à longueur de journée. Être de ceux pour qui l'avenir est sombre et incertain, sans agir concrètement pour changer les choses. Ne pas tenir ses engagements ou se décharger de sa responsabilité dès que les choses tournent

mal. Se montrer agressif en réunion, afficher mutisme et indifférence ou au contraire se montrer séduisant tout en jouant habilement du registre émotionnel pour déstabiliser l'autre et accroître son emprise. Vouloir être au centre de l'attention et ramener tout à soi. Avoir des exigences élevées, sans se sentir redevable par une quelconque forme de réciprocité. Développer une intelligence froide, sans état d'âme, toujours dans l'action et dans le contrôle permanent, dépourvu d'empathie, incapable de mettre des mots et du sens sur ses émotions.

La recherche scientifique a donné une définition opérationnelle des comportements difficiles au travail. Ce sont des comportements inadaptés, récurrents, intentionnels ou non, qui participent à la dégradation de la qualité de vie au travail et de la performance d'une équipe ou d'une entreprise, tout en générant du stress et de la

souffrance. (Bacal, 2000 – Guinchard, 2013)  
Il est utile d'apprendre à identifier et à reconnaître ces comportements pour comprendre le fonctionnement de leurs auteurs, mieux les anticiper, se protéger de leurs effets ou les neutraliser. Voici quelques-uns des points clés qui y contribuent :

1

## RESPIRER

De récentes études ont mis en évidence qu'une exposition prolongée et répétée à des comportements difficiles entraîne une forte activation émotionnelle. Respirer de manière ample et profonde ralentit la fréquence cardiaque, réduit la réponse au stress, déclenche une réponse de relaxation qui facilite le processus de récupération et améliore la capacité de prise de décision.

- ▶ Inspirez lentement par le nez en comptant jusqu'à 5.
- ▶ Retenez votre respiration en comptant jusqu'à 2.
- ▶ Expirez lentement par la bouche en comptant jusqu'à 7 ou plus.

## 2

**OBSERVER****Être attentif à votre réaction.**

Comment réagissez-vous face à un comportement difficile ? Vous sentez-vous frustré, irrité, agressé, exclu, coupable, inquiet, mal à l'aise, incompetent, sombre, amer, en échec ? Votre capacité à identifier vos émotions et à rester calme favorise la création d'un espace d'écoute, de dialogue et d'assertivité (compétence sociale qui permet de s'affirmer en se respectant tout en respectant les autres).

Rassembler les faits.

La manière dont nous interprétons un comportement est souvent une question de perception. Certains comportements jugés « difficiles », ne sont que l'expression d'une manière d'être et d'agir différente, d'un point de vue divergent, d'un désaccord ou du poids de la culture.

Aussi, il est utile d'appliquer la grille de lecture suivante avant d'envisager toute action :

- ▶ Le comportement problème est-il récurrent ou passager (intensité, fréquence ou durée) ?
- ▶ Est-il volontaire ou involontaire ?
- ▶ A-t-il un impact sur la performance de l'équipe ou de l'entreprise ?
- ▶ Est-il générateur de stress ou de souffrance au travail ?

## 3

**COMPRENDRE**

Il est peu probable qu'une personne à l'origine d'un comportement difficile se considère elle-même comme la cause du problème. Or, toute situation conflictuelle naît d'une perception opposée, d'un certain nombre de besoins, intérêts, valeurs, objectifs, cognitions, émotions, comportements, modes de relation entrant en interférence avec les buts, les besoins, les droits et les devoirs de chaque acteur, et déclenchant une réponse antagoniste. Le conflit se nourrit de l'incapacité des acteurs à voir la situation du point de vue de l'autre,

chacun dépensant beaucoup d'énergie pour se faire entendre de l'autre, voire pour imposer sa vision du monde.

Dans ce contexte, il est précieux d'appréhender la situation problème du point de vue de la personne.

- ▶ Que se passe-t-il ?
- ▶ Quelle émotion sous-tend son comportement ?
- ▶ Que cherche-t-elle à obtenir ?
- ▶ Que cherche-t-elle à éviter ?

Regarder les choses, du point de vue de la personne, ne signifie pas nécessairement que vous devez être d'accord avec elle. Il ne s'agit pas de cautionner ou d'excuser un comportement, mais de comprendre ce qui le motive, afin de décider d'une stratégie d'action.

## 4

**AGIR****1<sup>ère</sup> stratégie : Écouter**

L'écoute est la première étape pour réguler un comportement difficile. Il ne peut y avoir de progrès significatif tant que l'autre ne se sent pas reconnu et entendu. Privilégiez une écoute empathique, sans jugement et sans interruption, afin d'instaurer un rapport de confiance. Lorsque vous écoutez, concentrez-vous sur ce que la personne dit, et non sur ce que vous souhaitez dire plus tard.

**2<sup>ème</sup> stratégie : Poser des limites.**

Dans de nombreux cas, la personne n'a pas conscience des conséquences de son comportement. Décrivez le comportement problème de manière factuelle, en utilisant des exemples spécifiques et concrets. Exposez les conséquences pour l'équipe ou l'entreprise. Précisez le comportement attendu. Formulez avec la personne des objectifs clairement définis et mesurables. Soyez attentif à faire des observations sur le comportement et non sur la personne elle-même (« Tu es...! »).

**3<sup>ème</sup> stratégie :** Utiliser les 4 étapes de la communication non violente. (Rosenberg, 1999)

- ▶ J'observe (décrire la situation de manière factuelle),
- ▶ Je ressens (observation du ressenti émotionnel),
- ▶ J'ai besoin (identifier et exprimer le besoin sous-jacent),

- ▶ Je te demande (faire une demande respectant les critères suivants : réalisable, concrète, précise et formulée positivement).

**4<sup>ème</sup> stratégie :** Se protéger des relations toxiques.

Une relation toxique se définit par les stratégies de séduction, de manipulation, d'isolement, de culpabilisation et de violence orchestrées par leurs auteurs, ainsi que par les stratégies d'adaptation employées par les victimes pour faire face à l'agression. En présence de ce type de relation, la seule issue est la fuite. Cependant, celle-ci n'est pas toujours praticable au travail. Dans ce contexte, focalisez-vous pleinement sur vos missions, gardez vos distances, appuyez-vous sur votre entourage et documentez les faits. Si ces pratiques insidieuses ne cessent pas, n'hésitez pas à demander de l'aide auprès de votre employeur, de la médecine du travail, ou d'associations d'aide aux victimes.

*Altentloh, E., & Favro, G. (2021), RESPIRE: Je bouge, donc je pense. Je respire, donc je suis. L'Harmattan*  
*West, T., (2022), Jerks at Work: Toxic Coworkers and What to do About Them. Ebury. ●*

**SA P'TITE BIO**

*Gilles Favro, effectue des travaux de recherche sur l'intégration du corps, du mouvement, des émotions dans la prise de décision, l'engagement et la coopération. Formé aux thérapies de 3<sup>e</sup> vague et aux applications de la théorie polyvagale, il intègre ces disciplines dans son travail avec différents publics et organisations. Il intervient à HEC Paris dans plusieurs programmes.*

