

carrefour RH

carrefourrh.org

**GESTIONNAIRES : FACE
AUX ENJEUX DE SANTÉ MENTALE**

FICHE-CONSEIL ▼

**CONVERSATION DIFFICILE :
GÉRER LES RÉACTIONS DE
RÉSISTANCE D'UN EMPLOYÉ
EN DIFFICULTÉ**



Avec la participation financière de

Québec 

Une initiative de

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
UN SCÉNARIO CLASSIQUE	5
PRENDRE DU REcul DANS LE BUT DE S'Ouvrir À UNE NOUVELLE PERSPECTIVE	6
DÉCODER LES RÉSISTANCES	8
LE DÉNI	9
LA RATIONALISATION	10
L'INTELLECTUALISATION (BANALISATION)	10
COMPOSER ET ORIENTER VOTRE PROCHAINE CONVERSATION	11
CONCLUSION	13
FICHE-SYNTHESE	14

Droit d'auteur

La reproduction, la publication et communication de ce document dans son intégralité sous quelque forme ou par quelque moyen (électronique, mécanique ou autre, y compris la photocopie, l'enregistrement ou l'introduction dans tout système informatique de recherche documentaire) est interdite sans le consentement écrit de l'**Ordre des conseillers en ressources humaines agréés**.

Par contre, il est permis d'utiliser les exemples contenus dans ce document avec les adaptations nécessaires sans autorisation de l'Ordre.

Avis d'utilisation

Dans le cadre de sa mission de protection du public, l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés vous propose cet outil. Ce dernier doit être toujours être adapté selon le contexte, les besoins de votre organisation ainsi qu'en tenant compte de l'ensemble des parties prenantes. Il ne constitue en aucun cas un avis juridique. Si vous êtes un professionnel agréé, vous devez toujours vous référer à votre code de déontologie, aux normes professionnelles, ainsi qu'aux lois et règlements en vigueur et consulter un conseiller juridique au besoin. Par ailleurs, les propos qui y sont exprimés n'engagent que leur auteur et l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés décline toute responsabilité à leurs égards.

EN COMPLÉMENT



Une vidéo complémentaire à ce document est disponible à cette adresse :
[adresse à venir](#)



Rédaction

**Ghislaine Labelle, M.Ps., CRHA,
Distinction Fellow**
Conférencière, auteure, psychologue
organisationnelle et médiatrice
accréditée
Groupe SCO

A photograph of two men in business attire (shirts and ties) standing in an office environment, leaning on a glass railing and engaged in a conversation. The man on the left is wearing glasses and a light green shirt, while the man on the right has a beard and is wearing a white shirt. They both have their hands clasped in front of them.

INTRODUCTION

Suite à quelques rencontres faites auprès d'un employé en difficulté, vous arrive-t-il d'avoir le sentiment d'être inefficace ou même de vous sentir impuissant devant les réactions de cet employé ? Avez-vous parfois l'impression de tourner en rond et d'être dans un cul-de-sac ?

Si vous avez déjà ressenti cela, c'est peut-être que vous vous heurtez à la résistance ou au déni de l'employé face à ses défis de santé mentale. La présente capsule expose pourquoi certains mécanismes de défense se mettent en place et comment mieux naviguer avec ceux-ci pour déclencher une mise en action et une prise en charge par la personne aux prises avec des problèmes de santé mentale.



UN SCÉNARIO CLASSIQUE

Vous avez déjà fait deux rencontres avec Luc, un employé de votre équipe. Vous avez tenté de le sensibiliser aux changements de comportement que vous avez observés chez lui au cours des derniers mois. Ce dernier est plus émotif et intolérant aux autres. Vous lui avez aussi communiqué votre inquiétude quant à sa santé et son état actuel.

Lors des deux rencontres, Luc a nié le fait qu'il n'allait pas bien. Pour lui, ce qui lui cause des problèmes, ce sont surtout les changements apportés dernièrement à ses fonctions ainsi que l'absence d'entraide de ses collègues de travail.

Chaque fois que vous avez tenté d'évoquer vos observations, Luc s'est refermé. Puis, lors de votre dernière tentative, et malgré de bonnes intentions de votre part, Luc a réagi intensément et avec colère. Il vous a accusé de ne rien comprendre. « Vous ne comprenez rien et de toute façon si le problème ne se règle pas, je sais ce que je ferai... » Vous ne comprenez pas ce qu'il veut dire avec ce sous-entendu. Alors vous lui demandez : Qu'est-ce que tu veux dire par « je sais ce que je ferai » ?

Ce scénario vous est-il familier ?



PRENDRE DU REcul DANS LE BUT DE S'OUVRIR À UNE NOUVELLE PERSPECTIVE

Déstabilisé par vos derniers entretiens, plus particulièrement par la réaction colérique de Luc, il est nécessaire de prendre du recul devant votre propre réaction et devant ce que vos tentatives de sensibiliser Luc ont provoqué.

Avant de vous précipiter dans une autre conversation difficile, il serait sage de prendre le temps de réfléchir à la dynamique présente entre vous deux. Cherchez d'abord à comprendre ce qui a pu mettre Luc autant en colère. En vous accordant cette réflexion sur vos échanges précédents, vous serez en mesure de sortir du cadre, de « recadrer » votre point de vue et vos conceptions de départ. Si vous souhaitez provoquer un changement de réaction chez Luc à la suite de votre intervention, vous devez changer vos perceptions devant ses réactions. « La meilleure façon d'influencer les réactions de l'autre est de changer sa propre réaction. » (Ghislaine Labelle) Plus vous y parviendrez, mieux vous saurez comment sortir du schéma de résistance ou de déresponsabilisation dans lequel vos conversations initiales se sont enlisées.

Lorsqu'on se heurte à la résistance d'un employé dans un contexte similaire, voici certaines perceptions et réactions de gestionnaires vous empêchant d'aller plus loin et de délier les résistances.

« J'ai tout essayé – ça ne sert à rien de mettre de l'énergie à l'accompagner. Je perds mon temps à essayer de l'aider puisqu'il ne veut pas s'aider. Je ferais mieux de me concentrer sur ce qui est plus productif. »

Absolument pas. N'abandonnez pas à ce stade-ci. Ce serait une erreur. Contrairement à ce que vous croyez, vous vous rapprochez un peu plus de votre objectif initial qui était d'aider Luc à réagir pour retrouver un mode de fonctionnement plus stable.

« Je me sens impuissant lorsque j'ai un échange avec ce type d'employé qui jette la faute sur les autres. Il réussit à me faire sentir responsable de sa situation et a provoqué un sentiment de culpabilité chez moi. »

Rassurez-vous ici. C'est une excellente prise de conscience de votre part que celle de pouvoir nommer vos propres réactions suite aux discussions passées. Votre sentiment de culpabilité traduit une belle qualité : celle que vous vous souciez de son bien-être. Par contre, ce n'est pas réaliste de nourrir une attente de pouvoir changer une situation sur laquelle vous n'avez aucun contrôle. Vous n'avez pas le pouvoir d'agir sur la santé de Luc. Le sentiment d'incompétence difficile pour l'ego des gestionnaires peut les amener à souhaiter un changement plus rapide que ce que la personne est en mesure de faire dans un tel contexte. Rappelez-vous que votre seul pouvoir ici est celui d'INFLUENCER votre employé à la façon de s'y attarder.

« Mon employé cherche à me contredire malgré les observations que je lui ai communiquées. C'est comme si on vivait cette réalité dans deux univers complètement opposés. »

Il ne cherche pas délibérément à vous contredire. Dans les faits, il est probablement plus en conflit avec lui-même qu'avec vous. Par contre, si vous persistez à lui faire la démonstration que vos observations sont justes et que vous insistez pour qu'il reconnaisse qu'il est dans un état lamentable ou en perte de contrôle, vous vous dirigerez droit vers un conflit. Plutôt, accueillez son point de vue sans tenter de le modifier. Dites-lui simplement ceci sur un ton neutre : *Je ne partage pas ton point de vue, mais je respecte que tu ne vois pas les choses de la même manière. Par contre, je constate que la collaboration d'équipe est importante pour toi et celle-ci est aussi importante pour moi. Que pouvons-nous faire pour améliorer la collaboration et l'entraide ? Qu'est-ce que tu es prêt à faire pour que l'entraide soit présente avec tes collègues ?*



DÉCODER LES RÉSISTANCES

Pourquoi refuse-t-il d'admettre ses difficultés ? Quel avantage obtient-il à nier son état de détresse ? Pourquoi Luc jette-t-il le blâme sur autrui et invoque-t-il d'autres raisons pour expliquer ses changements de comportement ? Ces questions sont importantes, car elles vous aideront à redéfinir une nouvelle cible pour votre prochaine intervention. Tout d'abord, essayons de comprendre les réactions de Luc.

Les réponses à ces questions s'expliquent par la présence de mécanismes de défense qui sont en jeu. Les psychologues s'accordent pour dire que les mécanismes de défense sont tout ce qui peut être utilisé de façon inconsciente pour protéger l'intégrité psychologique de la personne. Par exemple, lorsqu'une personne se bute à une réalité imprévue, à des stress intenses, à des changements importants dans sa vie, lesquels perturbent son équilibre psychologique comme un changement de travail, une séparation, une maladie, la perte d'un être cher, etc.

On dit souvent que l'être humain aime la stabilité et n'aime pas les changements. C'est qu'il est en constante recherche de l'équilibre. C'est le principe d'homéostasie. Lorsque des changements surviennent, l'ego n'y étant pas préparé, ce dernier tente de se protéger en déclenchant temporairement un ou des mécanismes de défense (ou mécanismes de survie). Cette fonction de protection joue un rôle important. Elle permet de donner le temps à la personne qui subit une épreuve de s'approprier cette nouvelle réalité et de trouver les moyens de s'y adapter.

Il m'est arrivé d'être capable de faire abstraction cognitivement (déli) d'une réalité douloureuse, soit le décès d'un membre de ma famille, afin de pouvoir vaquer, à court terme, à mes occupations professionnelles, et ce, dans le but de respecter mes engagements. Dans cet exemple, le déli m'a servi temporairement à «  tre fonctionnelle » avant de me connecter aux émotions difficiles et sentiments douloureux liés à cette perte.

Puisqu'il existe une panoplie de mécanismes de défense, nous traiterons de trois mécanismes les plus fréquents dans ce type de situation : le déli, la rationalisation et l'intellectualisation. Je présente pour chacun la définition et la forme qu'ils prendraient dans le cas de Luc.

LE D LI¹

« Le déli est une réponse aux conflits et aux stress en refusant de reconnaître certains aspects douloureux de la réalité externe ou de l'expérience subjective qui seraient évidents pour les autres (DSM-IV). Cette définition recouvre la réalité psychique et la réalité externe. Le déli peut être adaptatif, pourvu qu'il soit temporaire, dans les situations de stress intense ou dans les traumatismes majeurs. Le déli est une réaction habituelle dans le deuil.² »

Le déli, c'est en fait le refus de la réalité d'un fait perçu comme dangereux ou douloureux.

Exemples d'une réaction de déli chez Luc :

- Balayer du revers de la main votre inquiétude en prétendant que tout allait bien pour lui. *Tu t'inquiètes pour rien, je vais très bien.*
- Réagir avec étonnement sur le sujet abordé. *Je ne comprends vraiment pas pourquoi tu m'abordes sur un tel sujet.  a n'a aucun lien.*

¹SOURCE : <https://www.psychologue.net/articles/12-mecanismes-de-defense-inconscients-partie-2>

²SOURCE : <https://www.psychologue.net/articles/12-mecanismes-de-defense-inconscients-partie-2>

LA RATIONALISATION

« La rationalisation dissimule les motivations réelles de ses propres pensées, actions, sentiments, derrière des explications rassurantes ou complaisantes, mais erronées (DSM-IV). La rationalisation est une justification tendancieuse recourant à la logique ou à la morale permettant au sujet de cacher ses véritables motivations qui ne sont pas perçues par la conscience. Il faut faire la distinction entre rationalisation, en tant que mécanisme inconscient et involontaire et la falsification délibérée qui consiste à tromper, manipuler et tenter de dissimuler aux autres ses véritables intentions alors que la personne en a pleinement conscience.³ »

Exemples d'une réaction de rationalisation chez Luc :

- Luc justifie son manque de contrôle émotif par l'absence de collaboration de ses collègues et le changement de ses fonctions. La source est externe à lui, hors de son contrôle. *Ouais, tu sais bien que mes fonctions ont changé. Ce n'est plus pareil ! D'autant plus que je n'ai pas le soutien de mes collègues qui refusent de m'aider.*
- Autre réaction : *Si vous aviez mieux préparé les changements, on n'en serait pas là !*

³SOURCE : <https://www.psychologue.net/articles/12-mecanismes-de-defense-inconscients-partie-2>

L'INTELLECTUALISATION (BANALISATION)

« L'intellectualisation est une réponse aux conflits et aux stress en s'adonnant à un usage excessif de pensées abstraites ou de généralisations pour contrôler ou minimiser des sentiments perturbants » (DSM-IV). Elle permet de maîtriser les affects en évitant au sujet de se confronter à son implication personnelle dans une situation conflictuelle. Les généralisations servent à **banaliser** en se référant à l'expérience collective (« C'est la vie ! »). **L'abstraction** permet de s'évader d'une réalité pénible en privilégiant le monde des idées et du raisonnement logique. L'intellectualisation a donc une forte composante cognitive.⁴ »

Exemples d'une réaction d'intellectualisation chez Luc :

- Expérience collective : *Il faut s'y attendre quand on fait des changements; il y a toujours des réactions.*
- Généralisation : *Tout le monde réagit face à des changements; c'est normal.*
- Abstraction : *J'ai déjà réalisé plus de 75 % du travail dans cette transition. Ce n'est pas rien. On devrait me féliciter.*

⁴SOURCE : <https://www.psychologue.net/articles/12-mecanismes-de-defense-inconscients-partie-2>

COMPOSER ET ORIENTER VOTRE PROCHAINE CONVERSATION

Préparez à nouveau votre futur entretien en déterminant une intention claire de ce que vous souhaitez pouvoir créer comme effet chez Luc. Soyez réaliste. Voici comment l'appliquer au cas de Luc.

Bonjour Luc,

(Retour bref) Dernièrement nous nous sommes rencontrés à deux reprises pour parler d'un sujet délicat qui me préoccupe. Je t'ai mentionné mon inquiétude face à certaines de tes réactions au travail et que j'ai été en mesure d'observer.

(Votre réaction) J'ai été surpris (votre sentiment ou réaction) de ta réaction de colère.

(Intention) Je tiens sincèrement à préciser que mon intention est vraiment de te soutenir pour que tu sois plus à l'aise et en contrôle dans tes nouvelles fonctions. Je ne cherche pas à te prendre en défaut ou à te juger. Je cherche à comprendre comment je peux être une clé à ton bien-être.

(Validation de votre effet) Comment réagis-tu à ce que je viens de te dire, à mon intention ?

(Silence) Prenez le temps d'accueillir la réaction de Luc, de l'écouter. N'ajoutez rien. Restez quelques secondes avec le silence. Il est possible de se sentir mal à l'aise face au silence. Cependant, ce dernier sert à donner l'espace à la personne de prendre conscience d'un élément porté à son attention. Il peut être nécessaire de faire l'apprentissage du silence chez les gestionnaires qui ont l'habitude de régler rapidement des problèmes.

Si Luc se sent en confiance, il s'ouvrira. Sinon, il le fera quand lui aussi aura eu le temps de réfléchir et d'intégrer le message que vous lui avez communiqué et son effet sur lui. Rappelez-vous ceci : s'il est stressé ou dans un état psychologique précaire, il aura besoin de plus de temps que vous pour prendre ce recul.

(Discussion franche et authentique) À cette étape-ci, reformulez dans vos propres mots ce que vous comprenez de la réaction de Luc lorsqu'il s'est exprimé. Et validez auprès de lui votre compréhension par une question du genre : *Ai-je bien saisi ?* Demeurez dans l'ouverture pour amener progressivement des questions ouvertes, lesquelles permettront d'explorer son point de vue, ses réactions et peut-être s'il se montre réceptif, à envisager ses options pour retrouver un certain équilibre.



LES ATTITUDES À ADOPTER

- Accueil, écoute authentique, acceptation et silence



LES PIÈGES À ÉVITER

- S'attendre à ce qu'une seule rencontre règle tout.
- Se réfugier dans votre réaction d'ego et réagir négativement aux réactions de l'employé.
- Abandonner trop rapidement aux premiers refus en vous convainquant qu'il n'y a rien à faire.
- Insister pour que l'employé admette qu'il a un problème.
- Omettre de faire des suivis après cette rencontre pour constater l'effet que vous avez créé chez l'employé.



CONCLUSION

Si c'est difficile de reconnaître et de désamorcer nos propres réactions de résistance, imaginez composer avec celles des autres !

Sachez que les mécanismes de défense ne se désamorcent pas en un simple claquement des doigts. Il faut parfois jusqu'à quelques semaines pour que ceux-ci se désamorcent et laissent place à des mécanismes d'adaptation qui permettront à la personne de mieux s'adapter à une réalité stressante, menaçante ou déstabilisante.

Les gestionnaires ayant témoigné avoir réussi à neutraliser les résistances d'un employé en difficulté, présentant des difficultés d'adaptation ou des difficultés psychologiques, attestent avoir éprouvé un fort sentiment d'accomplissement. Lorsque vous réussissez là où vous croyez que vous ne pouvez plus rien, lorsque vous créez cet effet positif de prise en charge chez votre interlocuteur, vous serez surpris de constater l'ouverture insoupçonnée et la collaboration fructueuse qui en résulteront.

FICHE-SYNTHESE

Astuces pour favoriser l'acceptation d'une réalité difficile, d'un problème ou d'une émotion négative et faire tomber la résistance.

DÉNI

PHRASES RÉCONFORTANTES	QUESTIONS D'EFFET	RÉACTIONS OBSERVÉES
JE TE SENS INQUIET (VOTRE PERCEPTION DU SENTIMENT) CES DERNIERS TEMPS.	<ul style="list-style-type: none">▪ Que se passe-t-il chez toi ? <p>Ou</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Comment ça se passe pour toi ?	
JE COMPRENDS QUE C'EST DIFFICILE DE TE SAVOIR MOINS EFFICACE DERNIÈREMENT. C'EST TOUT À FAIT NORMAL AVEC LES CHANGEMENTS APPORTÉS À TES FONCTIONS.	<ul style="list-style-type: none">▪ Qu'est-ce qui t'aiderait le plus à retrouver ton aisance et ton assurance ?	
TOI ET MOI SAVONS QUE LES CHOSES ONT CHANGÉ.	<ul style="list-style-type: none">▪ Peux-tu m'en dire plus sur ce qui te préoccupe actuellement ?	

RATIONALISATION

PHRASES RÉCONFORTANTES	QUESTIONS D'EFFET	RÉACTIONS OBSERVÉES
JE CONÇOIS DANS TA LOGIQUE QUE TU PUISSES FAIRE UN LIEN ENTRE LA SITUATION ACTUELLE ET LES CHANGEMENTS APPORTÉS DERNIÈREMENT À TES FONCTIONS.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelle autre explication serais-tu en mesure de me dire pour m'aider à comprendre les réactions émotives que j'observe chez toi ? Qu'est-ce qui t'amène à réagir de cette façon ? 	
TU DIS QUE TES COLLÈGUES NE T'OFFRENT PAS LEUR AIDE. JE COMPRENDS TA FRUSTRATION.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment pourrais-tu les sensibiliser à ton besoin d'entraide ? 	
TU M'AS DIT LA DERNIÈRE FOIS QUE TES RÉACTIONS ÉTAIENT LIÉES AUX CHANGEMENTS APPORTÉS. OK.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quel message souhaites-tu m'exprimer ? Ou ▪ Quelle intention poursuis-tu ? 	

INTELLECTUALISATION (BANALISATION)

PHRASES RÉCONFORTANTES	QUESTIONS D'EFFET	RÉACTIONS OBSERVÉES
JE CONSTATE DERNIÈREMENT QUE TU AS TENDANCE À MINIMISER L'IMPORTANCE DE TES RÉACTIONS.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quel effet crois-tu que celles-ci ont sur tes collègues de travail ? 	
RÉCEMMENT, J'AI REMARQUÉ QUE TU RÉAGISSAIS PLUS INTENSÉMENT DEVANT LES IMPRÉVUS. JE ME SOUCIE DES CONSÉQUENCES SUR TES COLLÈGUES.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment pourrais-tu les aider à comprendre ce que tu vis présentement ? 	
TU AFFIRMES AVOIR RÉALISÉ PLUS DE 75 % DE LA TRANSITION. C'EST TRÈS BIEN ET JE T'EN FÉLICITE.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quelle amélioration serais-tu en mesure d'apporter maintenant pour mieux maîtriser ton stress ? 	

carrefour RH

carrefourrh.org

1200, av. McGill College - 14^e étage
Montréal QC H3B 4G7

514-879-1636 / 1-800-214-1609

info@ordrecrha.org

Une initiative de

CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés

Avec la participation financière de

Québec 

Révisé en avril 2023 | Tous droits réservés