

Chapitre 7

Règles de management

1. Gestion du personnel

1.1. Gestion des équipiers dont le comportement peut poser problème

- ➔ Quelles sont les attitudes à adopter en fonction du comportement des équipiers pouvant poser problème ?

Attitudes ou astuces pour gérer l'équipier dont le comportement peut poser problèmes	
Attitude du secouriste et impact sur le bon fonctionnement d'un DPS	Attitudes ou astuces à adopter ou à favoriser par l'encadrement
Le coléreux	
Il ne sait pas surmonter un désaccord ou exprimer une idée contraire sans se mettre en colère. Il peut de ce fait humilier un collègue devant une victime.	Lors de ses montés de colère, calmer le jeu, lui conseiller de se mettre en recul et le débriefier à froid en lui faisant comprendre que son attitude peut porter préjudice à tout le monde. S'il ne peut entendre raison, le mettre de côté, dans l'attente du changement de son comportement, afin de ne pas nuire à l'équipe et/ou à la victime.
L'angoissé	
Il se pose toujours la question de savoir si, lors d'une intervention, il a fait le bon choix, a eu la bonne attitude... il se remet toujours en question sans raison.	À encadrer par une personne aguerrie et le laisser agir, tout en l'assurant de notre présence en cas de souci, il prendra ainsi confiance. Valoriser toute action même minime. Essayer de comprendre si son angoisse est liée au secourisme ou si elle est générale. Lors du débriefing lui montrer que son comportement était tout à fait en adéquation avec la situation et lui dire qu'il a fait de son mieux.
Celui qui a des préjugés	
Il ne permet pas de mener une intervention dans la neutralité et en l'absence de jugements. Il agit en fonction de ses convictions et de son ressenti et non en considération de la victime.	Rappeler les principes déontologique et éthique et lui proposer d'imaginer son comportement et ses propos vu de l'extérieur. Lui rappeler qu'il doit suivre les consignes données par sa hiérarchie et qu'il pourra discuter et donner son avis lors du débriefing, mais pas lors de l'intervention. Si malgré tout son attitude persiste, le mettre en retrait de l'équipe. Ne pas le laisser diriger une équipe.

L'irresponsable	
À pour leit motiv : « Ce n'est pas ma faute ! » Il la rejette toujours sur autrui ou sur les circonstances. Il n'accepte jamais d'assumer les conséquences de ses actes.	Le laisser travailler seul ou avec des personnes plus expérimentées afin qu'il ne puisse remettre la faute sur une autre personne. Différencier responsabilité et culpabilité. Lui faire prendre conscience de la responsabilité attendue. Lorsque c'est le cas, lui faire comprendre et lui faire reconnaître qu'il a commis une erreur, et que chaque erreur permet d'avancer. Lui expliquer en aparté ses erreurs pour ne pas le mettre mal à l'aise devant le reste de l'équipe.
Le raseur	
Il monopolise la parole et ramène tout à lui, même en présence d'une victime à qui il va raconter sa vie et ses problèmes, plutôt que de prendre en considération ceux de la victime.	Arrêter ses propos en s'adressant à la victime et lui donner une mission qui permet de l'écarter d'elle : attendre la police ou le samu, aller chercher du matériel... Le remplacer auprès de la victime par un autre secouriste. Si on ne peut l'écarter de la victime, le mettre dans la position de poser des questions, lui demander d'obtenir des réponses et de transmettre. Après l'intervention le prendre à part et lui expliquer que son comportement n'est pas en adéquation avec le but de la mission. Hors présence de la victime : chacun est libre d'écouter ou non ses histoires.
Le tyran	
Il a une attitude, et/ou, agressive, méprisante, autoritaire, despotique, dominatrice, méprisante et menaçante avec ses collègues et/ou les victimes.	Tenter de lui faire prendre conscience de son tyranisme et lui dire que son attitude ne convient pas. Si besoin, le sortir du groupe en lui expliquant que son attitude n'est pas tolérable. En cas de récurrence, ne plus l'accepter dans l'équipe.
Le charmeur	
Toujours dans une forme de séduction, il se montre mielleux, obséquieux (et donc parfois hypocrite) tant avec ses collègues qu'avec la hiérarchie.	Lui rappeler qu'on est là pour travailler ensemble pas pour s'aimer et que même lors d'activité associative un certain professionnalisme est attendu dans le comportement. L'ignorer et ne pas adhérer à sa façon de faire. Lui expliquer que son attitude n'est pas bonne en prenant des exemples. Le repositionner par rapport à la hiérarchie.
Celui qui paraît froid	
Il semble manquer d'empathie vis-à-vis des victimes. Il peut paraître insensible, dur, distant, voire détaché tant des gens que de la situation.	La distance étant une façon de se protéger, il peut s'agir d'une personne qui n'a pas confiance en elle. Dans ce cas, il faut s'en rapprocher et discuter avec elle afin de la mettre en confiance et l'intégrer au mieux dans le groupe. Sinon, lui confier des tâches pour lesquelles il doit entrer en contact avec la victime ou la famille (rédaction des formulaires administratifs). Le mettre en binôme avec une personne plus proche des autres. Discuter en tête-à-tête, en partant d'exemples concrets, pour lui expliquer que son attitude peut être mal comprise par la victime et son entourage.
Le compétiteur	
Il considère son activité comme une compétition dans laquelle il veut être le meilleur quitte à « écraser » les autres.	Le mettre dans une situation difficile en exercice afin qu'il comprenne qu'il n'est pas le meilleur et qu'il a encore beaucoup à apprendre. Ignorer la compétition, ne pas aller dans son sens et lui expliquer que venir en aide à une personne est un travail d'équipe pas une course aux galons. Lui dire qu'il soit le meilleur, ne pose pas de problèmes, mais qu'il « écrase les autres » cela est inévitable.

L'émotif	
Il est parfois trop en empathie avec les victimes. Il peut perdre ses moyens en intervention	<p>Ne pas le laisser seul avec la victime. À encadrer par une personne ayant de l'expérience et l'éloigner dès qu'il commence à perdre ses moyens, en lui confiant immédiatement une autre tâche simple et précise de façon à le sortir du contexte. Le rassurer et le débriefier après l'intervention. Il doit être écarté, si possible, des situations délicates (mort d'une victime, enfants blessés gravement...).</p> <p>Lui rappeler que l'intervention est un temps court et que nous n'aurons pas de nouvelles du devenir des patients. Lui rappeler aussi l'importance de se protéger psychologiquement des situations rencontrées et de leur ressenti induit.</p>
Celui qui ne fait jamais ce qu'on lui dit de faire	
Son comportement peut nuire à l'intervention et/ou à l'association. Il est souvent difficilement gérable.	<p>Ne rien lui donner à faire, tant qu'il n'a pas compris que son comportement n'est pas adapté. Le forcer à reformuler les demandes et mesurer l'écart entre la tâche confiée et celles réalisées. Essayer de lui faire comprendre que son attitude n'est pas responsable, qu'il peut mettre les autres en danger, et s'il ne comprend toujours pas, le sortir du groupe et le recadrer. Dans un premier temps, le prendre à part pour lui indiquer les limites de son rôle et si cela ne suffit pas le sanctionner en accord avec la hiérarchie.</p>
Le « tête en l'air »	
Il a « une mémoire de poisson rouge » et oublie tout : du matériel en intervention, ce que l'on vient de lui dire...	<p>S'il a réussi ses examens de secouriste, il a suffisamment de mémoire pour retenir ce qu'on lui dit ! Cependant, ne pas lui donner des choses compliquées à réaliser. Le mettre en confiance et le féliciter lorsqu'il réussit. Le forcer à reformuler les demandes et mesurer l'écart entre la tâche confiée et celles réalisées. L'inviter à se faire des pense-bêtes des conduites à tenir.... Le surveiller, ne pas le laisser seul, lui expliquer le coût du matériel...</p>
Le fougueux ou l'impulsif	
Il a un comportement qui peut être dangereux car il ne réfléchit pas toujours aux retombées de ses agissements. Il agit d'abord et réfléchit (éventuellement) après.	<p>Le retenir et tempérer ses impulsions en lui confiant des tâches définies qui requièrent de l'attention. Lui donner des consignes claires. Le mettre en retrait si son comportement peut nuire à la sécurité de l'intervention.</p>
L'indécis	
Il manque de réactivité, de prises de décisions et d'initiatives.	<p>Il doit être encouragé, lui laisser faire des choses simples sur le terrain pour qu'il prenne confiance en lui ; faire des exercices et lui laisser prendre la décision en appuyant toujours sur les axes positifs. Le stimuler en le sollicitant en permanence. Appliquer un management très directif : « Dans une minute, je veux le pouls ! ». Avant ou après la mission, discuter avec lui : « Que faut-il pour que tu sois plus à l'aise ?... » Le cantonner dans des tâches simples tant qu'il ne change pas d'attitude.</p>