

Dossier

Management

Gérer les personnalités difficiles



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700367

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

Management

Gérer les personnalités difficiles

- . Le conflit, source d'équilibre
- . La nécessité d'être un peu rebelle
 - . 1 Salarié sur 10
- . Les 10 cas «psychiatriques» de personnalités difficiles
 - . Paillasson, hérisson ou renard ?
 - . Les ripostes possibles
 - . Manager une personnalité difficile

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

LE CONFLIT, SOURCE D'ÉQUILIBRE

Comme dans un mariage, les conflits et les réconciliations sont nécessaires à l'entreprise, car ils permettent aux parties en présence de progresser ensemble. Les conflits font partie de la vie, ils sont non seulement inévitables mais souhaitables car ils renvoient à un vécu. C'est du moins l'avis de Benoît Melet de l'Institut Psychanalyse et Management, selon lequel les conflits dans l'entreprise «*Témoignent que l'organisation réagit. Ils sont source de créativité, même si cela se traduit par des remises en cause pour le manager. Et pour les collaborateurs, ils contribuent à leur équilibre car ils marquent leur capacité à savoir dire non*». Pour lui, «*L'univers clos de l'entreprise est le lieu idéal où l'on revit des événements marquants de sa vie familiale et notamment dans les conflits. L'opposition au boss n'est-elle pas souvent assimilée à la rivalité avec le père ?*». Il estime, d'autre part, qu'«*Un conflit au travail révèle avant tout un conflit psychique avec soi-même*». Tout cela explique, en partie, le rapport conflictuel que les personnalités dites difficiles ont avec leurs collègues de travail et leur hiérarchie.

LA NÉCESSITÉ D'ÊTRE UN PEU REBELLE

Sous l'angle du comportement face à l'autorité hiérarchique, de plus en plus de consultants en entreprise (formateur, coach, psychiatre, psychothérapeute...) considèrent que l'obéissance aveugle est non seulement ringarde mais aussi contre-productive. D'après Jean-Louis Muller, directeur de la division management de la Cegos, «*Les employeurs ont désormais besoin de personnel capable de prendre des initiatives. Cela suppose que ces gens soient un peu rebelles*». D'après ce spécialiste des ressources humaines, il est même de bon ton de pratiquer, de temps en temps, ce qu'il appelle la «*rébellion stratégique*» en allant dire à son supérieur : «*Je vais te dire quelque chose qui ne va pas te plaire, mais c'est pour le bien de l'entreprise*». Cet avis est partagé par Eric Albert, psychiatre et auteur du livre «*N'obéissez plus*», qui insiste sur le fait que les salariés doivent «*Etre plus exigeants vis-à-vis de leur entreprise, en adoptant une attitude de challenge, de réflexion, voire de résistance*», ce qui suppose de savoir s'opposer à toute forme «ringarde» d'obéissance passive.

1 SALARIÉ SUR 10

Pour François Lelord, psychiatre et coauteur de *Comment gérer les personnalités difficiles*, «*Environ 10% de la population adulte peut être diagnostiquée comme personnalité difficile*». Il convient, en ce domaine, de bien différencier ce que l'on entend par personnalité difficile. N'est pas considéré comme une personnalité difficile, dès lors que l'activité au travail reste constructive et dynamique, celui qui réagit en adulte en ne se laissant pas marcher sur les pieds et manifeste une opposition dans une attitude ferme et spontanée d'affirmation de soi, voire même en étant rebelle vis-à-vis des aspects jugés injustes ou incompétents en provenance de l'autorité. Il existe également une grande différence entre l'individu ayant une personnalité «caractérielle» difficile mais disposant d'un talent et/ou d'une expérience hors norme et très utile à l'entreprise, et le personnage carrément parasite souffrant de vrais problèmes psychologiques et/ou d'une agressivité permanente envers ses autres collègues de travail.

LES 10 CAS «PSYCHIATRIQUES» DE PERSONNALITÉS DIFFICILES

D'après François Lelord, Il existe en réalité, une dizaine de pathologies bien circonscrites en psychiatrie jugées comme «difficiles» en entreprise. Face à chaque cas, il est recommandé d'adopter un comportement type :

. L'Anxieux

Il voit la vie en noir avec un parcours professionnel et privé qu'il trouve rempli de difficultés. Il accorde trop d'importance à ses soucis par rapport à la réalité objective du risque et des faits jalonnant son activité quotidienne. **L'utiliser comme un radar de détection des problèmes à venir.**

. Le Dépendant

Il ressent le besoin d'être sans cesse rassuré et soutenu par son supérieur direct. Il a besoin d'un leader devant lui pour avancer en se montrant incapable d'initier seul un projet. Il est toutefois prêt à accepter n'importe quelle tâche, même peu gratifiante, afin de se rendre agréable. **Toujours lui demander son avis avant de répondre.**

. Le Dépressif

Il minimise l'aspect positif de chaque bonne nouvelle en se montrant peu ou pas du tout motivé. Il éprouve, en fait, peu de plaisir à exercer son métier en plombant l'ambiance de son entourage. **Le complimenter chaque fois qu'il est positif.**

. L'Évitant

Il ne fait jamais le premier pas et s'abstient d'entrer en contact ou d'agir avec les personnes qui ne font pas partie de son petit cercle d'intimes et/ou qui ne manifestent pas une réelle bienveillance à son égard. **Lui proposer des objectifs ayant une difficulté progressive.**

. L'Histrionique

Il a un besoin intense d'être reconnu et d'affection de la part de son entourage. Il cherche constamment à attirer l'attention des autres avec une tendance à idéaliser exagérément les individus ou, à l'inverse, à les dévaloriser. **Montrer de l'intérêt à chaque fois le comportement est jugé «normal».**

. Le Narcissique

Il est persuadé d'être exceptionnel en étant souvent prêt à manoeuvrer pour arriver à ses fins. Dans sa relation aux autres, il se révèle relativement intolérant à la critique portée contre lui, son travail ou ses actions. **Rester vigilant avec lui (ou elle) en lui accordant quelques avantages nécessaires à maintenir sa bonne humeur.**

. L'Obsessionnel

Son contact humain est souvent froid et formel. Il apparaît exagérément attentif aux détails et aux procédures, bien qu'agissant finalement au détriment du résultat final ou de l'esprit de groupe. **Le charger des contrôles et des finitions.**

. Le Passif-Agressif

Il critique exagérément les figures d'autorité mais jamais directement, toujours de manière détournée. Il se complaît à rester volontairement inefficace dans son travail tout en se plaignant d'être incompris et/ou méprisé. **L'amener à s'exprimer directement, tout en lui faisant remarquer que l'on perçoit clairement son opposition passive.**

. Le Paranoïaque

Il soupçonne constamment les autres de mauvaises intentions à son égard et tend à interpréter comme hostiles les événements les plus anodins. **Faire référence aux règlements et aux procédures.**

. Le Schizoïde

Il se désintéresse clairement des autres en se tenant régulièrement en retrait des activités de groupe. Les critiques et les compliments n'ont pas de prise sur lui, comme s'il n'avait pas d'émotions. **Éviter de lui donner des responsabilités en lui permettant de devenir un expert indépendant.**

PAILLASSON, HÉRISSON OU RENARD ?

«Mettre un nom sur les comportements les plus répandus est la première des choses à faire» proclame Jean-Louis Muller, car cela contribue à identifier la source du problème donc à la relativiser, l'analyser et à lui apporter une réponse mieux adaptée. D'après lui, il existe 3 grandes familles en entreprise parmi les personnalités difficiles :

. **Les paillassons** semblent être les salariés les plus délicats à gérer, car il n'existe pas vraiment de prise sur eux. En général, ils forment le bataillon des mous, des fuyants et des passifs qui n'adhèrent à rien mais qui ne le diront jamais en face par manque de courage. Réactifs à la moindre remarque ils peuvent s'accorder un arrêt maladie de plusieurs jours, tout en n'étant pas les derniers à lancer une rumeur dans le dos de ceux qu'ils ont dans le nez. Le mieux est d'encourager la moindre de leurs actions et initiatives en essayant de les rendre plus actifs, par exemple : en posant des questions fermées les obligeant à prendre clairement position.

. **Les hérissons** se caractérisent par leurs côtés râleurs, caractériels, protestataires en s'avouant jamais contents, quoi que l'on puisse leur proposer. Ils ont tendance à monter rapidement sur leurs grands chevaux si l'on a le malheur de les contredire ou de les contrarier. Selon Dominique Lasserre, PDG d'une PME à Dunkerque, «*C'est une espèce en voie de prolifération*» soit à cause de jeunes entrant sur le marché du travail et qui n'ont jamais connu la moindre forme d'autorité ou soit, parce qu'après de nombreuses années de galère et de chômage «*Les salariés ont avalé beaucoup de couleuvres et que les employeurs doivent composer avec des exigences démesurées et surtout agressives*». Le mieux est de reconnaître très vite en quoi les hérissons ont raison de se plaindre afin de mieux les apaiser, puis de les gérer fermement en évitant néanmoins toute attitude de contre attaque trop directe (clash).

. **Les renards** sont des manipulateurs en puissance qui savent subtilement créer la zizanie dans un service. Sympathiques au premier abord, ils excellent dans l'art de tourner autour du pot avec leurs supérieurs hiérarchiques qui ne comprennent pas d'ailleurs clairement leurs desseins. Pour Antonio Duarte, fabricant de prototypes automobiles à Lille, «*Le pire, c'est que c'est parmi eux que l'on trouve le plus de fumistes. Ceux qui paraissent toujours débordés, alors qu'ils se donnent tant de mal pour brasser de l'air et ne rien apporter à l'entreprise !*». Le mieux est de les déstabiliser, sans jamais les accuser de manipulation, en leur montrant immédiatement que l'on n'est pas dupe de la situation. Pour cela, l'idéal est de leur demander clairement quels sont leurs objectifs dès lors qu'ils affirment telle ou telle chose.

LES RIPOSTES POSSIBLES

Face aux personnalités difficiles, il semble qu'une nette majorité de managers et de patrons avouent préférer le clash que d'interminables discussions et autres approches diplomatiques. Pour d'autres, la déception engendrée par ce type de salariés insupportables se résout par l'option de la séparation, en poussant délibérément le collaborateur à la démission, en lui fermant les perspectives d'évolution de carrière et/ou d'augmentation individuelle de salaire ou encore, en le privant d'accès à des avantages en nature. Le licenciement est également une option, dès lors qu'il existe une faute grave ou une réelle incompatibilité d'humeur. La Cour de cassation a d'ailleurs admis le 7 juillet 1998 que «*L'incompatibilité des relations humaines et professionnelles entre un employé et son supérieur hiérarchique, entraînant la dégradation du travail de l'ensemble de son service, justifie le licenciement de l'intéressé*». Il en est de même lorsque qu'un employé conteste systématiquement les ordres de la direction et entretient une incompatibilité d'humeur avec ses collègues en rendant impossible un accord sur les horaires de travail hebdomadaire (Cour de cassation du 12 juillet 2000).

1. PROVOQUER LE CLASH

Afin d'éviter une dégradation encore plus grande dans la qualité du travail ou une aggravation des relations, il faut mieux éviter de :

- . Sermonner (engueuler) d'entrée de jeu au risque de braquer l'individu ;
- . Utiliser le registre ironique au risque de le vexer ;
- . Lui dire que son comportement n'est pas grave en prenant alors le risque qu'il recommence à la première occasion. Le mieux est de pratiquer une méthode de résolution de conflit en 3 phases successives : le recours aux faits ; le ressenti personnel ; l'évocation des conséquences ;

. **Le recours à des faits précis** permet de rendre objectives et non interprétables les causes initiales de la situation. Dans ce premier registre, il est conseillé de commencer par : Lorsque que vous...(arrivez en retard, ne répondez pas aux appels, prenez du retard...) ;

. **Utiliser le ressenti personnel** permet de libérer ses propres tensions internes en indiquant l'impact de la situation sur soi et son moral : être ennuyé, vexé, en colère, diffamé, mal dans sa peau... Il est conseillé d'enchaîner par : je me sens...(en porte-à-faux, ulcéré, déçu...);

. **L'évocation des conséquences**, c'est dire explicitement la gêne et/ou les inconvénients concrets vécus par les autres, afin de lui faire prendre conscience des enjeux subséquents en le sensibilisant ainsi à ne pas recommencer. Il est possible de terminer par : Parce que votre attitude...(crée une mauvaise ambiance, entraîne de mauvais résultats, produit du retard dans le traitement des tâches, déconcentre tout le monde...).

2. FAIRE ÉVOLUER LA RELATION

Il est tout à fait possible d'amener quelqu'un à changer de comportement sans lui demander de modifier sa personnalité. Pour Jean-Pascal Farges, directeur de l'institut des relations humaines, «N'essayez pas d'amadouer une personnalité difficile en lui imposant vos propres valeurs... Ce qu'il faut viser c'est un progrès dans la relation, plus que chez le salarié lui-même. Car il ne faut pas se faire d'illusions, on ne change pas un adulte». Dans ce cas, l'attitude la plus difficile consiste à faire table rase du passé en oubliant les préjugés que l'on peut avoir vis-à-vis de tel collaborateur. Coller un «timbre» ou une étiquette à quelqu'un est relativement courant dans le milieu professionnel (et ailleurs) en stéréotypant l'individu dans une catégorie donnée (barbu = psychorigide ; créatif = tête en l'air ; visage sérieux = dureté...). En s'obligeant à faire un véritable travail sur soi-même et en mettant de côté toute forme de vision trop subjective, il devient possible de découvrir que les individus sont souvent bien différents du «timbre» qu'on leur a collé. La méthode la plus efficace consiste à pratiquer l'effet miroir, faisant qu'un comportement positif induit en retour un comportement positif. Si un patron hargneux a tendance à avoir beaucoup de grincheux autour de lui, le patron apaisant, ouvert et sociable tend à réduire symétriquement le nombre d'insatisfaits et d'agressifs dans son entourage.

3 pistes pour faire évoluer la relation avec une personnalité difficile :

. **Changer de comportement avec lui**

En s'efforçant d'être tolérant et chaleureux dans l'espoir de l'amadouer et de l'amener à faire un effort pour corriger ses travers.

. **Changer l'image que l'on a de lui**

En évitant de lui coller une étiquette de «personne à problème» comme en tentant de dialoguer avec lui.

. **Edicter une charte de comportement**

La charte de bonne conduite doit être distincte de l'abscons règlement intérieur. Elle doit édicter clairement ce que l'on attend de tous en matière de relations humaines, de respect des autres, de principes et de valeurs professionnelles de base...

3. TIRER PARTI DES TRAVERS

La troisième méthode consiste à opportunistiser le référentiel utile du collaborateur en modifiant carrément son contexte de travail. L'idée centrale est d'utiliser ses «petits» travers en lui donnant la possibilité d'exprimer ses tendances naturelles sur des sujets ou des projets ciblés. Par exemples : le râleur qui cherche habituellement la petite bête doit être utilisé pour rechercher les points faibles d'un dossier de développement en cours ; le responsable technique qui démontre une paranoïa aiguë sur la notion de qualité doit être mobilisé sur les principaux domaines à risque de l'entreprise (sécurité, environnement...). De la même manière, le caractère obsessionnel du comptable a tout intérêt à être utilisé pour améliorer les procédures internes de contrôle ; idem pour l'ancien militaire psychorigide qui a tout avantage à être impliqué dans la veille technologique et/ou dans la protection des informations.

Quelques pistes pour changer le contexte de travail :

- . Proposer une mutation ou un autre poste à responsabilités afin de transformer l'agressivité destructrice en énergie constructive.
- . Remodeler les rôles, les tâches ou les missions dans l'équipe ou le service en réduisant ainsi les frictions initiales entre collègues.
- . Réorganiser les conditions de travail en commençant par un changement visible dans l'emplacement des bureaux.

MANAGER UNE PERSONNALITÉ DIFFICILE

Le rôle du manager face à une personnalité difficile nécessite une attitude globale à la fois affirmée, respectueuse d'autrui et objective. Face à un conflit direct ou larvé avec un collaborateur difficile, il convient de respecter quelques conseils de base :

- . Décrire clairement les données du problème en étant très précis
- . Se fonder uniquement sur des faits concrets et non sur des opinions
- . Faire référence à un événement particulier et ne pas dériver sur d'autres sujets
- . Expliquer les conséquences induites et les effets possibles
- . Rester à l'écoute de manière sincère, spontanée et sans langue de bois
- . Ne pas couper la parole en regardant son interlocuteur dans les yeux
- . Lui laisser extérioriser ses émotions et ses rancœurs afin d'éviter qu'il ne les refoule plus tard
- . Ne pas se sentir personnellement visé en considérant que le problème ne vient pas de soi mais de lui
- . Ne pas répondre à la violence par la violence en s'obligeant à rester calme face à quelqu'un de survolté en vue de le désarçonner, jusqu'à l'amener peu à peu à s'apaiser de lui-même
- . Rester constamment positif et constructif en évitant de faire des leçons de morale, culpabiliser ou infantiliser
- . Reformuler régulièrement afin de s'assurer que son interlocuteur valide ce qui a été dit
- . Résumer en fin d'entretien, afin de parvenir à une redéfinition commune du problème
- . Eventuellement prendre du recul en proposant d'interrompre la discussion si les émotions l'emportent encore sur la raison, en revenant à la charge ultérieurement
- . Elaborer un plan d'action précis et daté
- . Terminer l'entretien par une note positive en se montrant confiant
- . Rester vigilant en permanence