

COMMENT RECADRER UNE PERSONNALITÉ DIFFICILE ?

Sébastien Pierrot et Coralie Donas , publié le 07/12/2006

Le manager n'a pas pour rôle de modifier les personnalités pour les faire entrer dans un moule. Mais il se doit de contenir les débordements. Comment " En adoptant une démarche inspirée de celle des coachs que nous avons rencontrés.

Comment gérer un salarié insupportable ?

Aucun responsable n'y échappe... La gestion des personnalités difficiles fait sûrement partie de votre quotidien. De la méthode douce à la tolérance zéro, découvrez comment composer avec les fortes têtes et autres paranoïaques.

Gonflé, le Martin ! Non seulement personne ne peut l'approcher sans recevoir une volée de bois vert, mais, de plus, il refuse de partager son savoir-faire avec ses collègues fraîchement recrutés. Un cas d'école ? Pas le moins du monde. Le personnage en question sévit depuis des lustres chez le fromager Lactalis, en tant que responsable logistique. Et quelle entreprise n'a pas au moins un Martin dans ses murs, sobrement appelé une personnalité difficile ?

Pénible, très pénible. D'autant que, au-delà des grincheux en tout genre, vous venez peut-être de recruter un obsessionnel, une histrionique, quelques narcissiques et pourquoi pas un ou deux schizoïdes.

Le psychiatre François Lelord estime qu'"environ 10 % de la population adulte peut être diagnostiquée comme personnalité difficile". Il serait donc miraculeux que votre entreprise soit épargnée.

Comment réagir ?

En adoptant l'une des trois ripostes ci-dessous.

Riposte n°1 : le clash

Quand c'est inévitable

La plupart des employeurs admettent sans détours préférer le clash à d'interminables discussions. "Cela nous arrive rarement, mais, si le collaborateur se révèle ingérable, on s'en sépare", reconnaît Gérard Viquel, le PDG de la société éponyme, fabricant d'articles scolaires. Même réaction de la part de Jean-Luc Synave, à la tête de la web agency Internence.com. "A titre personnel, les fortes têtes ne me dérangent pas plus que ça. Mais je me refuse à imposer la mauvaise humeur de quelqu'un aux autres salariés. J'ai ce cas très précis en ce moment et je peux vous dire que la personne en question doit s'attendre à vivre des moments très difficiles. Et cela va de toute façon être vite réglé..."

Une nette majorité de patrons raisonne ainsi, en fait. Du dirigeant du Groupe Duarte, estimant que son entreprise n'est pas un défouloir, à Dominique Lasserre, qui se

souvent avoir bataillé des mois durant pour pousser à la démission un acheteur particulièrement irascible.

Voilà, en effet, de quelle manière, souvent, les problèmes se résolvent. A moins d'envisager l'autre porte de sortie, certes étroite, qu'est le licenciement. Subjective par nature, l'incompatibilité d'humeur ne peut suffire pour remercier un collaborateur. Le 7 juillet 1998, la Cour de cassation a toutefois admis 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, justifiait le licenciement de l'intéressé. De même, une employée qui contestait systématiquement les ordres de la direction et entretenait une incompatibilité d'humeur avec ses collègues a pu être licenciée sous prétexte qu'elle rendait impossible un accord sur les horaires de travail hebdomadaires (Cour de cassation du 12 juillet 2000).

L'"emmerdeur" n'a-t-il que des mauvais côtés ?

Il est des cas où les dirigeants y regardent à deux fois avant d'opter pour la rupture : ceux où la personnalité difficile se double d'un talent ou d'une expérience également hors normes.

"Tout dépend de la compétence du collaborateur en question, explique la directrice générale de Ditechna. Une Ferrari, c'est beaucoup plus dur à maîtriser qu'une 2 CV, mais, si j'ai le choix, je préfère quand même l'italienne." Même réaction de la part d'Eric Delerue : "Quand on estime qu'un collaborateur le mérite, il nous arrive de faire appel à une aide extérieure, indique le responsable du personnel de Doublet. En l'occurrence un cabinet de coaching qui a le chic pour faire prendre conscience à quelqu'un du côté néfaste de son attitude. Récemment, un de nos cadres des services logistiques a bénéficié de ce petit traitement de faveur et, depuis, tout le monde s'en félicite. Mais je pense que ça a marché parce que cette personne est suffisamment intelligente pour saisir jusqu'à quel point ses employeurs peuvent tolérer ses écarts." Favorable à cette façon de diriger ses troupes, François Lelord invite ainsi les managers à raisonner comme ils savent le faire : en fonction du rapport coût-bénéfice. "Si l'attitude "déviante" d'Untel est compensée par un apport supérieur aux soucis qu'il vous cause, à quoi bon se plaindre ?", s'interroge le psychiatre.

Mais pragmatisme ne signifie pas pour autant capitulation. Pour empêcher les "caractères" de faire trop de dégâts, il existe un remède administratif trop peu utilisé : la charte de bonne conduite. Distincte de l'abscons règlement intérieur que personne ne lit, elle doit clairement édicter ce que vous attendez de tous en matière de relations humaines, de respect des autres, etc. "C'est un truc tout bête, mais il permet de décourager ceux qui pourraient être tentés de passer les bornes", promet Jean-Pascal Farges, de l'Institut des relations humaines. Au-delà, et toujours à condition que le jeu en vaille la chandelle, deux types d'améliorations opérationnelles sont envisageables.

Riposte n° 2 : faire évoluer la situation

La réaction la plus difficile, c'est l'attitude qui consiste à faire table rase du passé en oubliant tous les préjugés que l'on traîne à propos dudit collaborateur. "Ça demande un vrai travail sur soi, mais c'est efficace, explique un dirigeant de PME qui a suivi l'une des

formations de Jean-Louis Muller. On appelle cela coller un timbre à quelqu'un et je dois dire que j'étais le champion pour ce genre de choses... Par exemple, je ne pouvais m'empêcher de voir tous mes employés barbus comme des psychorigides. La Cegos m'a appris à mettre ce genre de vision subjective de côté et j'ai découvert que certains d'entre eux sont plus ouverts que je ne le pensais." Dans le même esprit, vous pouvez également tenter de modifier votre propre comportement envers les personnalités difficiles afin de les amadouer. Un seul exemple : préférez "Je n'ai pas compris ce que tu as dit" à "Tu es incompréhensible" et vous constaterez qu'il n'y a pas tant d'agressifs que cela parmi vos salariés. "C'est l'effet miroir, constate Jean-Louis Muller. Comme par hasard, un patron hargneux aura toujours beaucoup de grincheux dans ses effectifs..."

Cela signifie-t-il pour autant que vous devez tout accepter en bloc, des bons jusqu'aux plus mauvais penchants de vos collaborateurs à problème ? "Oui et non, répond le consultant Jean-Pascal Farges. 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."

(encadré) 4 pistes pour gérer un collaborateur des plus pénibles

- **Changer le contexte de travail...** en remodelant une équipe, en proposant une mutation à la personnalité difficile, en réaménageant les bureaux.

- **Changer l'image que vous avez de lui...** en essayant de ne plus lui coller une étiquette de "personnalité à problème". Pour y parvenir, tenter de dialoguer avec lui.

- **Changer la relation 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.

- **Edicter une charte de comportement...** Les insupportables réaliseront à partir de quel seuil ils franchissent la ligne blanche.

Riposte n° 3 : tirer profit de ses travers

Cette évidence admise, est-il tout de même possible d'amener quelqu'un à changer de comportement sans lui demander de modifier sa personnalité ? Oui, parfaitement, assure la Cegos. Mais à condition de faire preuve d'une sacrée dose de bonne volonté. Un collaborateur vous fait des misères ? Le centre de formation vous suggère de faire évoluer ses conditions de travail en réorganisant l'emplacement des bureaux ou en lui proposant un autre poste. Antonio Duarte a tenté l'expérience avec l'un de ses ouvriers les plus revêches et il s'en félicite : "Cet homme avait une conduite irrationnellement contestataire. On a joué à quitte ou double en lui donnant la responsabilité d'une équipe et son agressivité destructrice s'est muée en énergie constructive. Un vrai miracle !" Gérard Viquel a fait de même avec l'une de ses ouvrières. "De toute ma vie j'ai rarement vu un être humain aussi acariâtre, s'amuse ce chef d'entreprise. Une femme absolument invivable. Mais tellement efficace que, si l'on me propose d'en avoir 50 comme elle, je signe tout de suite. Alors on a trouvé une parade : elle occupe un poste où elle n'est quasiment jamais en contact avec le reste du personnel. A part sa nièce, qu'elle supporte à peu près et qui fait le lien entre elle et le monde extérieur..."

Astucieux, mais difficilement transposable à tous les caractériels du monde du travail. D'autant que ces conseils risquent de buter très vite sur l'un des effets secondaires des tempéraments difficiles : ils sont rarement disposés à évoluer. Dans ce cas, il ne vous reste plus qu'à tirer discrètement parti de leurs "petits" travers. Votre comptable est un obsessionnel compulsif ? Tant mieux pour vos comptes, responsabilisez--le sur les procédures de contrôle. Le responsable qualité de votre usine se laisse aller à la paranoïa aiguë ? Ce n'est sans doute pas plus mal si vous l'orientez vers les principales zones à risque de votre champ d'activité.

Restent les éternels et trop nombreux râleurs. Leur propension à chercher la petite bête est telle qu'ils ont le chic pour dénicher les points faibles d'un dossier. Pourquoi ne pas prendre alors l'habitude de les associer davantage à vos projets de développement. C'est aller un peu loin, pensent certains ? Peut-être. Mais souvenez--vous que, sans déviance ou remise en cause de l'ordre établi, aucune idée innovante n'aboutit jamais...

Dix profils difficiles et...dix solutions !

Du "hérisson" au psychorigide...Toutes les solutions pour travailler avec ceux que l'on dit ingérables.

Le paranoïaque :

Il soupçonne les autres de mauvaises intentions et interprète comme hostiles les événements les plus anodins.

Que faire ? Exprimez très clairement vos directives en respectant scrupuleusement les formes et en faisant souvent référence aux règlements et aux procédures.

Le schizoïde :

Il se désintéresse des autres et se tient le plus possible en retrait des activités de groupe. Les critiques et les compliments n'ont presque aucune prise sur lui.

Que faire ? Sans le laisser s'isoler complètement, permettez-lui de devenir un très bon expert au lieu de lui donner des responsabilités.

L'anxieux :

Ses soucis sont trop fréquents et trop intenses par rapport aux risques réels qui peuvent exister dans le cadre de son activité.

Que faire ? Ne lui faites pas partager inutilement vos propres sujets d'inquiétude et sachez l'utiliser comme un radar de détection des problèmes à venir.

L'histrionique :

Il cherche à attirer l'attention et a un besoin intense de l'affection de son entourage. Il a tendance à idéaliser ou à dévaluer exagérément les autres.

Que faire ? Ne vous laissez pas attendrir par ses tentatives de séduction souvent factices, mais montrez-lui de l'intérêt chaque fois qu'il a un comportement "normal".

L'obsessionnel :

Exagérément attentif aux détails et aux procédures, il agit au détriment du résultat final. Son contact humain est souvent froid et formel.

Que faire ? Sans ironiser sur ses manies, ne vous laissez pas entraîner trop loin dans son système. Chargez-le des contrôles et des finitions.

Le narcissique :

Persuadé d'être exceptionnel et donc de mériter plus que ses collègues, il est intolérant à la critique et souvent prêt à manoeuvrer pour arriver à ses fins.

Que faire ? Si vous tenez à le garder, sachez lui accorder quelques avantages nécessaires à sa bonne humeur. Mais soyez vigilant face à ses tentatives de manipulation.

Le dépressif :

Minimisant l'aspect positif de toute bonne nouvelle, il éprouve peu de plaisir à exercer son métier et risque d'entraîner ses collègues dans son abattement.

Que faire ? Pensez à le complimenter chaque fois qu'il est positif. Avec prudence, vous pouvez l'inciter à consulter un médecin.

Le dépendant :

Ressentant le besoin d'être sans cesse rassuré et soutenu par son supérieur, il est incapable d'initier un projet mais acceptera facilement une besogne peu gratifiante pour se rendre agréable.

Que faire ? S'il vous demande conseil, réclamez toujours son point de vue avant de lui répondre.

Le passif-agressif :

Il critique exagérément les figures d'autorité mais de manière détournée. En étant volontairement inefficace et en se plaignant d'être incompris ou méprisé.

Que faire ? Amenez-le à s'exprimer directement tout en lui faisant clairement remarquer que vous percevez son opposition passive.

L'évitant :

Il s'abstient d'agir ou d'entrer en relation avec les gens tant qu'il n'est pas assuré de leur bienveillance inconditionnelle à son égard.

Que faire ? Proposez-lui des objectifs de difficulté très progressive et montrez--lui que son avis vous importe.

Quand la pression monte

Le manager n'a pas pour rôle de modifier les personnalités pour les faire entrer dans un moule. Mais il se doit de contenir les débordements. Comment ? En adoptant une démarche inspirée de celle des coachs que nous avons rencontrés.

Personne n'est agressif, anxieux, déprimé, narcissique ou paranoïaque à 100 %. Mais un excès de pression peut faire basculer quelqu'un en apparence équilibré dans la catégorie des personnalités difficiles. Un emmerdeur, c'est le produit, parfois explosif, d'une personnalité avec un contexte, un environnement, des jeux de pouvoir qui vont exacerber certaines tendances, qui seraient autrement restées enfouies. Dans l'environnement professionnel, de multiples facteurs peuvent faire qu'une personne disjoncte : surcroît de travail, annonce de fusion, menace de licenciement... Plus que des personnalités difficiles, ce sont en réalité des comportements problématiques qui gravitent dans l'entreprise. Heureusement, car il est impossible de modifier une personnalité, du moins à l'âge adulte.

On peut en revanche amener quelqu'un à comprendre qu'il n'a pas la bonne attitude et l'inciter à en changer. En s'inspirant de la démarche des coachs, dont la mission est souvent d'accompagner des personnes qui posent problème dans l'organisation.

Aider à la prise de conscience et soigner la relation

Il ne s'agit pas d'améliorer les personnes en tant que telles, mais uniquement leurs relations avec les autres, dans le contexte particulier de l'entreprise.

Le coach a une fonction médiatrice. Il n'est pas là pour "traiter" une personnalité difficile, mais pour aider deux personnes à améliorer leurs relations. En clair, il ne s'agit pas d'améliorer les personnes en tant que telles, mais uniquement leurs relations avec les autres, dans le contexte particulier de l'entreprise. "Désigner un bouc émissaire, décréter que telle personne est impossible ou ingérable, c'est parfois éviter de s'interroger sur sa propre attitude. Si un dirigeant vient me trouver pour que je l'aide à gérer un collaborateur prétendument difficile, je commence par me demander ce qui bloque dans leur relation", témoigne un coach. Il n'est en effet jamais à exclure que le véritable pervers, dans une relation, ne soit pas celui qu'on croit. Il arrive que la "personnalité difficile" soit fabriquée par son manager, qui projette sur elle un certain nombre de stéréotypes ("Il est nul", "paresseux" "hystérique", "C'est un tocard") auxquels la personne concernée finit par se conformer.

Changer son regard sur quelqu'un peut, à l'inverse, suffire à le faire évoluer de manière positive.

Les emmerdeurs n'ont pas conscience de gêner. Leur comportement s'exprime de façon compulsive et irrépressible : pour eux, pas moyen d'agir autrement. Un consultant raconte l'histoire de Paul, numéro 2 d'une grosse PME. Un vrai "méchant", incapable de contenir son agressivité, qu'il déverse sur ses deux cents collaborateurs. Et même sur le dirigeant de l'entreprise. Son PDG l'a incité à travailler sur les signaux internes lui indiquant que la colère montait afin d'apprendre à se maîtriser. Idem pour Albert, cadre dans l'Administration. Ce jeune homme disait toujours oui par-devant, mais ne faisait que ce qu'il voulait, si bien que son supérieur hiérarchique se trouvait continuellement en porte-à-faux. Son travail avec un coach lui a permis de comprendre que son attitude mettait son supérieur en échec, car il n'avait pas du tout perçu qu'il s'agissait d'un rapport de force. Albert s'est décidé à collaborer lorsqu'il a compris que la coopération pouvait servir à son évolution professionnelle.

Débusquer les contradictions et donner du feed-back

Une bonne explication des problèmes avec des détails sur les dysfonctionnements qu'entraîne ce comportement difficile n'est jamais superflue.

Les emmerdeurs ont d'abord besoin d'une communication factuelle et concrète. Une bonne explication sur les problèmes, les dégâts et les dysfonctionnements qu'ils causent n'est jamais superflue. Ainsi, à un salarié "anxieux", que l'amour du travail bien fait amène à rendre ses dossiers systématiquement en retard, une consultante suggère d'opposer des limites claires en matière de qualité de travail exigée. Dire, par exemple : "Nous voulons tel niveau de précision, au-delà c'est du temps perdu" peut permettre de débloquer la situation.

Lorsque l'on pointe les contradictions entre ce que disent, ce que font et ce que pensent les gens, cela met en lumière leurs responsabilités dans les conflits, et les conduit à modifier leur attitude. Acceptez, par exemple, les objections incessantes d'un collaborateur seulement lorsqu'elles sont accompagnées de propositions. Les critiques devraient se faire beaucoup moins courantes.

Valoriser les points forts et éviter de normaliser

On est d'autant plus persuasif que s'appuie sur des zones sensibles. Mais en s'obstinant à essayer de changer quelqu'un pour le faire, coûte que coûte entrer dans un cadre, on risque de se priver de son originalité

Lorsque l'on tente de convaincre quelqu'un de changer de comportement, on est d'autant plus persuasif que l'on joue sur sa corde sensible, son point fort. Regardez les "hyperactifs". Ils débordent d'énergie. Mais stressent leurs collègues à force de leur demander d'abattre la même somme de travail qu'eux. Pour les coincer, il faut se placer sur leur registre en leur proposant un nouveau challenge. De même, pour persuader un "narcissique" de ne plus excéder son entourage, il faut parfois lui expliquer qu'à force d'en faire des tonnes il risque de provoquer le courroux de ses collègues. Or les personnalités narcissiques aiment fondamentalement les autres. Elles ont besoin de leur regard et de leur reconnaissance. C'est le type même de personnes qui ne supportent pas la solitude. Expliquer à un "clown" ce qui lui pend au nez peut ainsi le rendre moins perturbant.

Le grand casting des emmerdeurs

Monomaniac du mail, accro du portable, anxieux, hyperactif, parano, narcissique, méchant, déprimé, rebelle ou lâche, apprenez à les connaître pour travailler avec eux dans de meilleures conditions.

> LE MONOMANIAQUE DU MAIL

(Morpheus dans Matrix)

(12 h 15) T'as fini le dossier ?

(12 h 30) Tu devais me le remettre à 12 h...

(12 h 45) Où en es-tu ?

Trois mails en trois quarts d'heure, et c'est loin d'être fini... Il y a quelques années, il aurait passé autant de fois sa tête dans votre bureau, ou vous aurait passé trois coups de fil. Car le problème de ce mailer fou, c'est plus l'angoisse que l'appel du clavier. Pour le calmer, envoyez-lui une réponse très impersonnelle, du type "j'ai bien pris en compte ta demande". Mais si les mails prennent une tournure un peu agressive, mieux vaut demander à le rencontrer pour parler face à face du malaise qu'il cause.

> **L'ACCRO DU PORTABLE***

(Jack Bauer dans 24H)

"Bidibidibi... Vrrrrrrrrrrrr..." en mode sonnerie ou - soi-disant plus discret - vibreur, l'accro du portable se repère très vite dans les réunions et les bureaux. Mais pourquoi ne décroche-t-il donc jamais (dans un sens) ? Il peut y avoir quelques raisons valables : la frime, la peur de manquer une opportunité s'il ne décroche pas, ou l'impolitesse, tout simplement. Afin qu'il arrête de perturber le travail en équipe, on peut lui lancer un regard appuyé, sourcils froncés, lui indiquant la gêne qu'il procure. Si cela ne suffit pas, il faudra alors imposer dès le début d'une réunion ou à tout moment de travail important, la règle simple qui s'impose aux spectacles : "Merci d'éteindre vos portables" !

** Voir Gérer les personnalités difficiles au travail, Annie Weisz, 2006, ed. Maxima.

> **L'ANXIEUX**

(Thierry Lhermitte dans Le Père Noël est une ordure)

Les anxieux, obsessionnels, perfectionnistes, procéduriers, voire maniaques se focalisent volontiers sur de petits détails. Comme ils ont besoin de sécurité, ils se raccrochent à des rituels, vivent dans la routine et supportent très mal le changement. Ils sont gênés lorsqu'il leur faut prendre des décisions seuls et sollicitent des avis extérieurs. Pour valoriser leurs points forts, il faut les charger des contrôles et des finitions, mais sans entrer dans leur système.

> **L'HYPERACTIF**

(Jean-Paul Belmondo dans Flic ou voyou)

Les hyperactifs, forces de la nature, ont besoin d'action, de travail à abattre et de compétition. Souvent drogués du boulot, ces névrosés veulent tout régenter et contrôler. Peu délicats, ils aiment les disputes, sont parfois gaffeurs et... très stressants pour leur entourage. Il faut les mettre au défi de se calmer et leur rappeler les objectifs de l'entreprise, lesquels sont plus importants que leur ego.

> **LE PARANO**

(Alain Delon dans Le Samouraï)

Les paranos. Méfiants, ils ne font confiance à personne et interprètent de travers les

événements les plus anodins. "On veut me piquer ma place" est leur leitmotiv. Du coup, ils gardent l'information pour eux, ont beaucoup de mal à déléguer, ne comprennent pas le jeu collectif et ne savent pas travailler en équipe. Il faut toujours communiquer avec eux de façon très rationnelle en faisant référence aux règlements et aux procédures.

> **LE NARCISSIQUE**

(José Garcia dans Rire et châtiment)

Les narcissiques ont constamment besoin d'attirer l'attention sur eux pour susciter l'affection de leur entourage. Très désorganisés, ces "clowns", ou histrions, se comportent comme des "brasseurs d'air" qui perturbent le travail des autres. Il ne faut pas entrer dans leur jeu de séduction, mais leur faire comprendre qu'ils risquent de laisser leurs collègues et donc d'obtenir exactement l'inverse de ce qu'ils cherchent.

> **LE MÉCHANT**

(Louis de Funès dans Les Aventures de Rabbi Jacob)

Les méchants, agressifs, autoritaires, égocentriques, sont pervers et persécuteurs. La moindre contrariété devient prétexte à faire une scène ou à entrer dans une colère noire. Ils s'en prennent à tout le monde, mais prennent plaisir à humilier quelques souffre-douleur choisis. La solution : rester calme, ne pas se mettre en colère et surtout leur apprendre à se maîtriser.

> **LE DÉPRIMÉ**

(Michel Blanc dans Viens chez moi, j'habite chez une copine)

Les déprimés. Chez eux, rien ne tourne jamais rond. Véritables "martyrs" du bureau, ils geignent en permanence et voient la vie en noir. Ils passent davantage de temps à se plaindre de leur travail qu'à s'activer. Ils se prennent pour des victimes et se diront volontiers "harcelés" si on leur en demande trop. De vrais boulets.

Rester attentif malgré tout. Dans le lot de leurs plaintes, certaines sont peut-être justifiées...

> **LE LÂCHE**

(Gérard Jugnot dans Papy fait de la résistance)

Inhibés, sournois, ce sont des savonnettes. Comme ils ont un mauvais rapport à l'autorité, ils ne disent jamais non mais traînent les pieds pour faire ce qu'on leur demande. Quand ils critiquent, c'est toujours de manière détournée. Il faut exiger d'eux plus de coopération en insistant sur le fait qu'ils mettent les autres en échec.

> **LE REBELLE**

(Coluche dans La Vengeance du serpent à plumes)

Toujours dans la critique, le dénigrement, le conflit, ils sont perpétuellement en révolte. Provocateurs, les rebelles sont les rois du contre-pied : pour avec ceux qui sont contre et contre avec ceux qui sont pour. Mais leurs réflexions sont souvent gratuites, chargées d'affectivité, et leurs arguments, peu pertinents. Ces êtres immatures au comportement puéril sont usants ! Mieux vaut n'accepter que leurs critiques accompagnées de propositions.