

Description des comportements difficiles

Les traits de personnalité sont caractérisés par les manières habituelles dont on perçoit son environnement et sa propre personne ainsi que les manières de se comporter et de réagir, souvent définies par des adjectifs comme : autoritaire, méfiant, consciencieux, anxieux, pessimiste...

Dans le contexte professionnel, nous pouvons rencontrer des comportements inadaptés résultant de personnes en difficulté ou de personnalités difficiles.

1 Personnalités difficiles et personnes en difficulté

Une personne peut être en difficulté sans être nécessairement une personnalité difficile mais une personnalité difficile est aussi une personne en difficulté.

Un-e agent-e est considéré-e en difficulté dès lors que sa manière de servir n'est plus remplie dans les conditions normales ou se dégrade de manière durable, ou que son comportement impacte négativement le service et ses autres collègues. Les situations d'agents en difficulté peuvent avoir des causes multiples : personnelles (médicales, familiales, financières), ou professionnelles (organisationnelles, relationnelles, managériales). Il arrive que plusieurs difficultés se superposent.

Des signaux, détectables soit chez l'agent en difficulté, soit au sein de son collectif de travail, doivent faire l'objet d'une veille permanente participant à l'adaptation de l'action managériale. Ces signaux sont les suivants :

➤ Quelques exemples de signaux observables sur le plan individuel, l'agent-e :

- ✓ Changement de comportement professionnel (retrait, renfermement, repli sur soi, isolement, dépression, besoin d'aide et d'appui)
- ✓ Communication moins qu'avant (en réunion, en face à face)
- ✓ Diffuse des émotions négatives
- ✓ Est marginalisé-e par les autres membres de l'équipe
- ✓ Manifeste un mécontentement ou a fréquemment des réactions d'opposition voire de conflit (réactions nerveuses, malaises, paroles hachées, colères disproportionnées, crises de nerfs inhabituelles, agressivité)
- ✓ Présence des débits horaires récurrents ou un absentéisme accru, du retard (désorganisation, précipitation, fatigue, trouble du sommeil)
- ✓ Présente régulièrement des arrêts maladie, plutôt de courte durée, consécutifs ou égrenés
- ✓ Sa manière de servir se dégrade
- ✓ Se désengage au travail, s'auto évalue négativement, se focalise sur des sujets qui paraissent minimes d'ordinaire, difficultés de concentration
- ✓ Il-elle ne se présente plus dans son service, sans motif et sans donner de nouvelles.

➤ Quelques exemples de conséquences possibles sur l'équipe :

- ✓ Elle s'oppose à son environnement (manager, partenaires externes)
- ✓ Elle est moins performante et donne des signes de fatigue
- ✓ L'ambiance du collectif se dégrade (manque de solidarité, tensions perceptibles)
- ✓ Les règles et procédures ne sont plus, ou moins respectées
- ✓ L'équipe perd de vue le sens de sa mission et le fait savoir en réunion (mise à jour d'incohérences)
- ✓ Elle perd en autonomie (besoin de régulations régulières, oublis, retard dans les projets)
- ✓ Les indicateurs ne sont pas au beau fixe (turn-over, absentéisme, incidents, qualité des travaux produits en déclin, visites au service médical).

2 Qu'est ce qu'une personnalité difficile

Selon Roland Guinichard¹ – 4 critères-basiles définissent une personnalité difficile au travail . C'est une personne qui :

- 1 - manifeste un comportement inadapté en situation professionnelle ;
- 2 - de façon durable, répétitive, et sans raison apparente ;
- 3 - entraînant une gêne réelle pour l'entourage de travail et pour la performance de l'équipe ;
- 4 - avec une vraie difficulté, voire une certaine souffrance, de la personne difficile elle-même.

Ces balises constituent le « champ » des personnalités difficiles : au moins trois balises sont nécessaires pour le créer. La balise 3 est décisive, mais il est nécessaire que les deux précédentes soit présentes pour que quelqu'un soit réputé se trouvant dans le champ des personnalités difficiles. La balise 4 n'est pas toujours visible.

Une personnalité devient difficile quand certains traits de son caractère sont trop marqués ou trop figés, inadaptés aux situations et qu'ils entraînent souffrance pour soi-même et/ou pour autrui.

Pour Christophe André et François Lelord², parmi les personnalités difficiles, il est utile de les classer et d'identifier certains types pour mieux comprendre leurs réactions dans différentes situations. Pour chaque type : comment il/elle se voit et considère les autres pour comprendre certains de ses comportements (nos comportements sont déterminés par quelques croyances fondamentales, acquises très tôt au cours de notre enfance).

Il est nécessaire d'accepter les personnalités difficiles, tout en cherchant à s'en préserver. Elles n'ont pas choisi d'être ainsi et le rejet n'a jamais amélioré quiconque. Les accepter est le préalable nécessaire pour les amener à modifier certains de leurs comportements.

En comprenant mieux les personnalités difficiles et en les acceptant, on peut mieux prévoir et faire face aux problèmes qu'elles posent.

3 Personnalités difficiles et changement

• Résistance au changement

Les personnalités difficiles éprouvent beaucoup de mal à se changer elles-mêmes.

« J'ai toujours été comme ça » : plus une habitude comportementale est précocée, plus les efforts pour la modifier vont s'avérer importants, entraînant un sentiment de découragement.

« Quel problème ? Moi je n'ai pas de problème ... » : les personnalités difficiles ne perçoivent pas toujours leur comportement comme inadapté.

« C'est plus fort que moi » : elles ont tendance à répéter systématiquement les mêmes comportements ;

« J'ai de bonnes raisons pour agir ainsi » : elles trouvent parfois une justification à leur système de pensée et à leur comportement ;

« C'est ma personnalité » : c'est une grande part de leur identité et cela remettrait en question qu'elles sont. Il y a confusion entre changer sa personnalité et changer de personnalité

Les personnalités difficiles sont tolérantes par rapport à leurs troubles, les traits difficiles faisant partie intégrante de leur personnalité, d'où leur résistance au changement.

• Aider au changement

Le changement arrive souvent par l'entourage. Les pressions exercées sur un sujet pour le pousser à changer peuvent être mal vécues et perçues comme coercitives. Elles risquent de renforcer encore plus leurs convictions (ex un paranoïaque).

En général, un sujet à la personnalité difficile ne se comporte pas de façon problématique par plaisir mais par appréhension : il agit par crainte (d'être abandonné, incompris, agressé, d'être en danger...)

Si le changement personnel est aussi difficile, c'est parce qu'il représente un processus de démolition-reconstruction long et coûteux.

Lorsque l'on souhaite faire évoluer quelqu'un, toute démarche moralisatrice ou normative va être peu efficace. Personne n'aime être traité comme un enfant à qui l'on apprendrait ce qui est bien ou mal. Une personnalité difficile a en plus une vision des choses très rigide et normative ; elle agit d'avantage en fonction de règles personnelles préétablies qu'en fonction des situations ou des individus en face d'elle. Inutile donc de surenchérir en termes de normes supplémentaires.

Il est préférable de :

- parler de ses besoins propres plutôt que des obligations de l'interlocuteur,
- partir d'une situation concrète plutôt que de s'appuyer sur des grands principes,
- parler du comportement plutôt que de la personne,
- décrire plutôt que juger...

Il est tentant pour l'entourage d'une personnalité difficile de céder à ses exigences et de rentrer dans son jeu ; la pression est constante et augmente si l'on refuse d'obtempérer (colères, bouderies, pleurs, culpabilisation...) mais si on cède, la personnalité difficile va penser qu'il faut s'obstiner pour obtenir ce qu'elle veut.

En résumé, avec une personnalité difficile, il est conseillé de :

Faire	Ne pas faire
Essayer de changer ses comportements	Vouloir changer sa vision du monde
Comprendre ses craintes et ses appréhensions derrière ses comportements difficiles	Penser qu'il s'agit uniquement d'une question de mauvaise volonté
Accepter un changement progressif	Exiger un changement rapide
Exprimer vos besoins et vos limites	Faire la morale
Accepter un changement incomplet	Exiger la perfection, puis tout laisser tomber
Tenir bon sur l'essentiel	Compattir ou rentrer dans son jeu

4 Les principaux types de personnalités difficiles ³

Type	Caractéristiques	Comment elle voit le monde	Comment la gérer	A ne pas faire
Anxieuse	Soucis trop fréquents ou trop intenses par rapport aux risques de la vie quotidienne ; tension physique souvent excessive, attention permanente aux risques	Le monde est un endroit dangereux où une catastrophe peut toujours arriver. En faisant attention on peut éviter la plupart des incidents = hyper vigilance	Montrer que l'on est fiable (arriver à l'heure dire ; répondre au courrier dans les délais ; se montrer prévoyant) ; Les aider à relativiser (évoquer avec elle les conséquences possibles des événements redoutés et faire des hypothèses)	Ne pas se soumettre ; Ne pas la surprendre ; Ne pas lui faire partager ses propres sujets d'inquiétude ; Eviter les sujets de conversation pénibles(maladie, accidents, catastrophes...); Savoir utiliser ses qualités d'anxieuse pour prévoir et préparer ; être pour elle un signal rassurant
Paranoïaque	Méfiance excessive : suspecte les autres de mauvaises intentions à son égard ; reste toujours sur ses gardes, attentive à ce qui se passe autour d'elle ; ne se confie pas ; suspicieuse ; met en doute la loyauté des autres, même de ses proches ; souvent jalouse ; recherche dans les détails les preuves de ses soupçons sans tenir compte de la situation d'ensemble ; prête à des représailles disproportionnées si elle se sent offensée ; préoccupée par ses droits et les questions de préséance. Rigidité : froide, rationnelle, logique, résiste fermement aux arguments des autres ; difficulté à montrer de la tendresse ou des émotions positives ; peu d'humour.	Le monde est dangereux ; elle est vulnérable et doit donc se protéger. Elle doit rester sur ses gardes. A besoin de trouver des ennemis pour se sentir apaisée et justifier sa méfiance, n'a de cesse de vérifier ses soupçons. Peut ressembler à un dictateur souvent avec des traits narcissiques : fait régner la terreur et redouble de férocité.	Exprimer clairement vos motifs et intentions, communiquer de la façon la moins équivoque. Si vous devez la critiquer : être ferme, clair et précis et rester factuel. Respecter scrupuleusement les formes (politesse, ne pas lui couper la parole sauf nécessité) Maintenir le contact régulier (pour qu'il ne sente pas mis à l'écart et sujet à complot, ce qui accentue sa paranoïa) ; Faire référence aux lois et règlements car le paranoïaque est respectueux de la loi et souhaite la justice ; il est fasciné par les textes et ses écrits ont souvent un aspect juridique et sont très démonstratifs.. Lui laisser quelques victoires bien choisies ; chercher des alliances ailleurs	Ne pas renoncer à éclaircir les malentendus ; Ne pas attaquer l'image qu'elle se fait d'elle-même ; Ne pas critiquer sa personne mais son comportement ; Ne pas se mettre en défaut (il va guetter la moindre erreur, être irréprochable ; Bien peser ses mots ; Ne pas médire sur elle, elle le saura ; Ne pas discuter idéologie (elle défend ses opinions jusqu'au bout. La conversation devient un combat) Se protéger
Histrionique	Cherche en permanence à attirer l'attention d'autrui ; supporte mal les situations où elle n'est pas l'objet de l'attention générale. Recherche intensément l'affection de son entourage. Dramatise l'expression de ses émotions, très changeantes ; a un style de discours plutôt émotionnel, manquant de détails et de précision ; A tendance à idéaliser ou à dévaluer exagérément les personnes de son entourage.	Cherche à être le point de mire de l'assistance. Croyance : « je dois attirer et charmer les autres pour qu'ils m'aident ». Pense qu'elle n'est pas capable de se débrouiller toute seule dans la vie. A une image dévalorisée d'elle-même. Cherche à se rassurer dans le regard fasciné de l'autre.	S'attendre à l'excès et à la dramatisation (pour elle, ce n'est pas un « cirque » mais son comportement normal) ; Lui laisser une scène de temps en temps en fixant les limites ; Montrer de l'intérêt chaque fois qu'elle a un comportement normal ; S'attendre à passer du statut de héros à celui de minable	Ne pas se moquer d'elle ; Ne pas se laisser émuvoir par ses comportements de séduction ; Ne pas se laisser attendrir. Essayer de rester soi-même, même quand elle demande le contraire ; garder la distance qui lui permettra de vous idéaliser

³ « Comment gérer les personnalités difficiles » François Lelord & Christophe André – Editions Odile Jacob poches

type	Caractéristiques	Comment elle voit le monde	Comment la gérer	A ne pas faire
Dépressive	Pessimisme : voit le côté sombre des choses, minimise l'aspect positif ; Humeur triste ; auto-dévalorisation : ne se sent pas à la hauteur.	Vision négative de soi, du monde (dur et injuste) et du futur (les choses vont mal tourner).	Attirer son attention par des questions sur le positif ; Lui montrer votre considération sincère de manière ciblée (fait précis)	Ne pas dire de se secouer ; ne pas faire la morale ; ne pas se laisser entraîner dans son marasme. <i>Complimenter chaque fois qu'elle est positive</i>
Dépendante	Besoin d'être rassurée et soutenue par les autres : réticence à prendre des décisions, des difficultés à initier des projets (suit plutôt le mouvement), n'aime pas être seule ou faire des choses seule. Crainte de la perte du lien : dit toujours oui pour ne pas déplaire, anxieuse si on la critique ; accepte des besoins peu gratifiantes pour se rendre agréable ; très perturbée par les ruptures.	Croyance : « accepte tout des autres car tu as d'eux un besoin vital et n'entreprend rien par toi-même car tu n'en es pas capable ».	Renforcer ses initiatives plutôt que ses réussites et l'aider à banaliser les échecs. Si elle demande un conseil, demandez-lui d'abord son point de vue personnel avant de lui répondre ; Ne pas hésiter à lui demander des conseils ou de l'aide.	Ne pas prendre de décisions à sa place ; ne volez pas à son secours chaque fois qu'elle est en difficulté ; Ne critiquez pas frontalement ses initiatives, mêmes ratées ; Ne pas l'abandonner à son sort pour lui apprendre à se débrouiller seule ; Ne pas non plus l'accepter en permanence « dans vos jambes ». <i>La renvoyer à ses responsabilités</i>
Passive-agressive	Face à la hiérarchie : résistance passive (intolérance à être commandée ou remise en cause de la légitimité de la hiérarchie). Discute exagérément les ordres, critique les figures d'autorité mais de manière détournée : fait traîner les choses, est volontairement inefficace, boude, oublie ; se plaint d'être incomprise ou méprisée ou injustement traitée. Susceptible à tout manque de considération.	Devise : « se soumettre est une défaite ». Un ordre ou une simple demande déclenche un sentiment de révolte et de frustration. Elle exprime rarement cette révolte de manière sincère car « on risque trop à dire ce qu'on pense ». L'agressivité face à l'autorité s'exprime par la passivité. Intolérance à toute forme d'autorité.	Être aimable et empathique ; Lui demander son avis chaque fois que c'est possible ; l'aider à exprimer directement son désaccord ; lui rappeler les règles du jeu : → montrer que vous lui consacrez de l'attention, que vous la reconnaissez comme un être avec des émotions et des pensées autonomes ; → rappeler que la relation d'autorité entre vous n'est pas personnelle, du fait d'une supposée supériorité de votre part, mais une règle indépendante de vous et d'elle.	Ne faites pas semblant de ne pas remarquer son opposition mais réagir par une question (« j'ai l'impression que vous êtes contrariée... ») ; Ne la critiquez pas à la manière d'un parent (détestera se sentir traitée comme une enfant, ce qui accentuera sa révolte contre l'autorité) ; Ne pas se laisser entraîner dans un jeu de représailles réciproques.
Évitante	Hypersensibilité (craint d'être critiquée ou moquée, a peur du ridicule) ; Évite d'entrer en relation avec les gens tant qu'elle n'est pas assurée d'une bienveillance inconditionnelle ; Évite les situations où elle craint d'être embarrassée ; Dévalorisation de soi ; Rôle effacé ou poste inférieur à ses capacités par peur de l'échec.	Peur d'être ridicule, maladroite ou rejetée. Elle ne se sent pas à la hauteur. Croyance : « je suis inférieure » et « au contact des autres, je pourrais être blessée ».	Proposer des objectifs de difficulté progressive pour la rassurer sur ses capacités et lui permettre de surmonter ses peurs ; montrer que son avis vous importe, que vous acceptez la contradiction (cela ne conduit pas forcément au conflit comme elle le pense) ; l'assurer de votre soutien. En cas de critique, commencer par un éloge plus général et soyez très spécifique sur le comportement pour qu'elle comprenne que la critique ne porte pas sur sa personne, que vous comprenez son point de vue et que pour autant vous l'appréciez le reste du temps.	Ne pas ironiser à son propos (blessure importante pour elle) ; Ne pas s'énervier (ce qui renforcerait ses croyances) ; Ne pas la laisser se dévouer pour toutes les corvées.

type	Caractéristiques	Comment elle voit le monde	Comment la gérer	A ne pas faire
Obsessionnelle	Perfectionniste : attention exagérée aux détails, procédures, rangement, organisation souvent au détriment du résultat final ; Obséquieuse : têtue, insiste pour que les choses soient faites comme elle l'entend ; froideur relationnelle ; Doute : a du mal à prendre des décisions par peur de l'erreur ; Rigueur morale : extrêmement consciencieuse et scrupuleuse. Maladie : TOC	Pense agir au nom du bien ; Redoute l'imperfection (attention aux détails) et l'incertitude (intérêt pour les procédures et vérifications). Croyance : « tout irait mieux si on respectait les règles. Les gens ne sont pas fiables, il faut vérifier ce qu'ils font. » Exigeante avec elle-même et avec les autres.	Montrer que l'on apprécie son sens de l'ordre et de la rigueur ; Respecter son besoin de prévoir et d'organiser. Quand elle va trop loin faire des critiques précises et quantifiées (chiffres à l'appui...) Se montrer fiable et prévisible (respecter ses engagements , être ponctuel...) Lui donner des tâches à sa mesure, où ses « défauts » seront des qualités (procédures, contrôle qualité, cpta...)	Ne pas faire d'ironie sur ses manies ; Ne pas se laisser entraîner trop loin dans son système et savoir dire stop ; Ne pas l'embarasser avec trop de reconnaissance (difficulté à exprimer des sentiments). <i>Ne pas laisser de fautes d'orthographe dans vos écrits ; la charger de contrôles et de finitions ; annoncer la durée d'un entretien avec elle avant qu'il ne commence.</i>
Narcissique	A le sentiment d'être exceptionnelle et de mériter plus que les autres ; Préoccupée par des ambitions de succès éclatant dans le domaine prof ou amoureux ; soucieuse de son apparence physique ; dans ses relations : s'attend à des attentions, des privilèges, sans se sentir obligée à la réciprocité ; éprouve de la colère et de la rage lorsqu'on ne lui accorde pas les privilèges qu'elle attend ; exploite et manipule les autres pour atteindre ses buts ; éprouve peu d'empathie, peu touchée par les émotions d'autrui.	A une haute opinion d'elle-même. Tout le monde doit partager son point de vue. Croyance: « je suis un être exceptionnel, plus méritant que les autres ; tout le monde me doit le respect. » Les règles ne s'appliquent pas à sa personne. Seuls les gens prestigieux ont grâce à ses yeux	Montrer son approbation chaque fois qu'elle est sincère ; Lui expliquer les réactions des autres (si une relation de confiance s'est établie, vous l'écouteriez souvent se plaindre des autres : ils sont nuls, ingrats, méchants...) ; Respecter scrupuleusement les usages et les formes (il attend des égards) ; Ne faire que les critiques indispensables et être très précis ; Rester discret dans vos propres réussites (jalousie)	Pas d'opposition systématique ; Etre attentif aux tentatives de manipulation (flatteuse, culpabilité, peur, proximité) ; N'accorder jamais une fois les faveurs que vous ne voulez pas renouveler ; Ne pas s'attendre à un donnant-donnant. <i>Prendre du recul.</i>
Schizoïde	Souvent impassible, détachée, difficile à deviner ; paraît indifférente aux compliments ou aux critiques des autres ; Choisit surtout des activités solitaires ; peu d'amis intimes ; ne se lie pas facilement ; ne recherche pas la compagnie des autres.	Trouve ses satisfactions dans son monde intérieur. Souvent experts dans leur discipline. Communiquer avec autrui lui demande un effort important	Respecter son besoin de solitude ; lui proposer des situations à sa mesure (expertise ; technique...) ; Etre à l'écoute de son monde intérieur ; L'apprécier pour ses qualités silencieuses.	Ne pas exiger d'elle qu'elle exprime des émotions intenses ; Ne pas l'assommer de trop de conversation ; Ne pas la laisser s'isoler complètement. <i>Lui faire passer des notes plutôt que d'aller la voir ; la laisser devenir un bon expert plutôt qu'un mauvais manager</i>
Comportement de type A	Lutte contre le temps : impatiente, pressée, sans cesse dans l'urgence ; intolérante avec la lenteur des autres Sens de la compétition ; Engagement dans l'action : travaille beaucoup ,réactions de stress intenses Rapports difficiles avec les autres, s'irrite facilement.	La vie est un défi : elle veut maîtriser toutes les situations. Croyance : « je dois réussir tout ce que j'entreprends ».	Etre fiable et exact ; S'affirmer chaque fois qu'elle tente de vous mettre sous contrôle, négocier. L'aider à relativiser	Ne pas négocier à chaud avec elle (compétition qu'elle va vouloir gagner) ; Ne pas se laisser entraîner dans des compétitions inutiles ; Ne pas dramatiser les conflits (elle est irritable et souvent irascible). <i>Gagner son respect par votre efficacité mais ne pas se laisser imposer son rythme, savoir la ralentir avant qu'elle ne craque.</i>