

**TRAVAILLER AVEC  
DES PERSONNALITÉS  
DIFFICILES**



Sandrine Weisz

# **TRAVAILLER AVEC DES PERSONNALITÉS DIFFICILES**

Agressifs • Bavards  
Critiques • Harceleurs  
Intrusifs • Pinailleurs  
Réfractaires • Saboteurs

2<sup>e</sup> édition

**DUNOD**

Couverture : Studio Dunod

Illustration de couverture : © Epic Creations/Shutterstock

Suivi éditorial : Innocentia Agbe et Églantine Assez pour l'adaptation  
de la présente édition

Fabrication : Martine Pierron

Mise en pages : PCA

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2022 pour la présente édition.

11 rue Paul Bert, 92420 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN : 978-2-10-084640-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

|  |            |
|--|------------|
| <b>Préambule</b>   | <b>VII</b> |
| <b>Partie I</b>  |            |
| <b>Face aux « perturbateurs », sachez assurer</b>  | <b>1</b>   |
| Chapitre 1 ■ Où et pourquoi ?  | 3          |
| Chapitre 2 ■ Pourquoi un interlocuteur devient-il difficile ?                                      | 7          |
| Chapitre 3 ■ Comment se désensibiliser face<br>aux comportements difficiles ?                      | 11         |
| Chapitre 4 ■ Comment réguler un auditoire ?  | 21         |
| Chapitre 5 ■ Comment avoir de l'autorité sans être autoritaire ?                                   | 29         |
| Conclusion Partie 1 ■ Les mini-procédures ou techniques<br>de gestion des personnalités difficiles | 35         |
| <b>Partie 2</b>  |            |
| <b>Démasquez les perturbateurs pour les gérer</b>  | <b>37</b>  |
| Chapitre 6 ■ L'expert technique  | 39         |
| Chapitre 7 ■ Le naïf incompetent   | 47         |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Chapitre 8 ■ L'intrusif narcissique</b>        | <b>53</b>  |
| <b>Chapitre 9 ■ Le muet énigmatique</b>           | <b>59</b>  |
| <b>Chapitre 10 ■ Le sénior complexé</b>           | <b>63</b>  |
| <b>Chapitre 11 ■ Le spécialiste du hors sujet</b> | <b>69</b>  |
| <b>Chapitre 12 ■ Le gesticulateur surbooké</b>    | <b>75</b>  |
| <b>Chapitre 13 ■ Le « génération Z » zappeur</b>  | <b>81</b>  |
| <b>Chapitre 14 ■ Le chef imprévisible</b>         | <b>87</b>  |
| <b>Chapitre 15 ■ Le saboteur volontaire</b>       | <b>95</b>  |
| <b>Chapitre 16 ■ Le critique récurrent</b>        | <b>99</b>  |
| <b>Chapitre 17 ■ L'addict au smartphone</b>       | <b>109</b> |
| <b>Chapitre 18 ■ Le retardataire systématique</b> | <b>115</b> |
| <b>Chapitre 19 ■ Le harceleur moral</b>           | <b>121</b> |
| <b>Chapitre 20 ■ Le pinailleur anxieux</b>        | <b>127</b> |
| <b>Chapitre 21 ■ Le bavard incorrigible</b>       | <b>133</b> |
| <b>Chapitre 22 ■ L'insinuateur ironique</b>       | <b>139</b> |
| <b>Chapitre 23 ■ Le réfractaire au changement</b> | <b>145</b> |
| <b>Chapitre 24 ■ L'agressif péremptoire</b>       | <b>149</b> |
| <b>Chapitre 25 ■ Le polémiste de mauvaise foi</b> | <b>155</b> |
| <b>En conclusion... (générale)</b>                | <b>161</b> |
| <b>Bibliographie</b>                              | <b>163</b> |

# Préambule

## Un sujet de santé au travail ?

Gérer les personnalités au travail n'est plus un thème anecdotique de communication. Tout d'abord, ce qu'on appelle les « soft skills », c'est-à-dire les aptitudes relationnelles, sont des qualités professionnelles désormais reconnues, recherchées et valorisées, au même titre que les compétences techniques. Ensuite, les entreprises ont aujourd'hui conscience du fait que bien-être et santé au travail sont des sujets sur lesquels elles ont intérêt à investir. En effet, même si le retour sur investissement des dispositifs de bien-être et santé au travail est encore difficile à mesurer précisément, on sait que chaque euro dépensé est largement rentable.

La communication avec des interlocuteurs que l'on n'a pas choisis, alias ses collègues, ne se passe pas toujours au mieux et génère des incivilités et des conflits. 85 % des salariés estiment y être confrontés régulièrement. Ces conflits provoquent stress, arrêts maladie, baisse d'efficacité au travail et en moyenne une heure et cinquante minutes de perdu chaque semaine par collaborateur (source: cabinet européen OPP).

Par ailleurs, les médecins du travail attestent que la toxicité des relations a un effet à long terme sur la santé, participant au développement de pathologies graves.

D'où l'intérêt de s'imprégner, non pas de solutions magiques, mais de méthodes éprouvées dès lors que l'on a cerné le profil de son interlocuteur.

### ***Puisqu'il est impossible de rester seul...***

Robinson Crusoé était bien tranquille, seul sur son île. Pas de chef, pas de collègues, pas de conjoint, pas de clients. Oui mais voilà, sauf si vous vous exilez sur une île déserte ou en Patagonie, impossible de reproduire cette même configuration. Il va donc falloir apprendre, au nom du principe de réalité, à vivre en bonne harmonie avec tous les acteurs de votre quotidien.

Pour reprendre la formule de Sartre, l'enfer c'est les autres. Et infernaux... certains le sont plus que d'autres. Agressive, pinailleuse, intolérante, insinuatrice, vraie ou fausse experte, retardataire, bavarde... la personnalité difficile est protéiforme. Et cumule parfois les casquettes.

### ***... soyez plus malin que les personnalités toxiques!***

Premier réflexe face à un enquiquineur ? Ne pas réagir sous le coup de l'orgueil. Pour illustrer ce conseil, voici trois exemples à ne pas suivre.

Premièrement, **face à un interlocuteur agressif**, vous pouvez être tenté de répondre avec le même ton cassant. Sous prétexte que vous voulez à votre tour «montrer de quel bois vous vous chauffez!». «Il n'y a pas de raison pour que je me laisse faire», pensez-vous. Eh bien non ! C'est celui qui se montre agressif qui se ridiculise. Les cultures asiatiques attachent d'ailleurs beaucoup d'importance à la zen attitude. Dans une négociation, c'est celui qui s'emporte qui perd la face.

Deuxièmement, **face à un insinuateur**, vous pouvez être tenté de répondre au sous-entendu exprimé pour montrer que vous avez



bien compris les dessous de l'affaire... grâce à votre intelligence subtile. Erreur! Ne tombez pas dans ce piège qui consiste à mettre en valeur votre intelligence. Faites plutôt comme si vous n'aviez pas compris, ce qui obligera votre interlocuteur à dévoiler le fond de sa pensée. Vous pourrez alors répondre sur un terrain factuel, et donc moins glissant.

Troisièmement, **face à des bavards récurrents**, vous pouvez être tenté – là encore par péché d'orgueil – de les faire taire sans égard. «Ils devraient m'écouter», pensez-vous. Peut-être, mais à eux de le décider. Et à vous d'accepter qu'on ne vous écoute que d'une oreille.

Alors, pour bien gérer les personnalités toxiques, concentrez-vous sur leur faille plutôt que sur votre ego. Les casse-pieds ont toujours une faille : un fort besoin de reconnaissance ou d'écoute (le faux expert), un manque de courage (l'insinuateur), une capacité à s'exprimer uniquement dans le conflit (l'agressif), un sentiment éternel d'insatisfaction (le pinailleur), un besoin d'être aimé (le blagueur), un problème de gestion du temps (le retardataire). Détecter sa faille permet de déterminer la bonne attitude face à un casse-pieds.

Deuxième réflexe face à un perturbateur? Ne pas miser sur votre spontanéité : «Je suis franc et je dis ce que je pense», estimez-vous. Soit, mais si la franchise est une qualité dans l'absolu, elle rapporte peu dans les relations humaines. Mettez plutôt sur l'adage : «Il vaut mieux tourner sept fois la langue dans sa bouche».

Mieux vaut parfois être artificiel et diplomate plutôt que naturel et maladroit. Des techniques de gestion des interlocuteurs difficiles existent. Appliquez-les consciencieusement. À l'instar des professionnels américains qui apprennent par cœur des répliques à utiliser en situations de tension. Seul l'effet compte. Nul ne saura que vous avez suivi un stage de techniques comportementales, demandé les conseils d'un coach ou assimilé les recettes d'un livre

de communication. Mais on louera vos aptitudes relationnelles et votre intelligence émotionnelle.

## Devenez casse-pieds à votre tour

### ***Identifiez votre profil de personnalité difficile...***

Trop facile de jeter la pierre sur autrui! Sans le savoir, chacun d'entre nous est le « difficile » de quelqu'un. Se reconnaître dans un « profil difficile » rend humble et plus tolérant vis-à-vis des dérives de son entourage.

Par ailleurs, les relations humaines sont basées sur la co-responsabilité. Ce qui signifie qu'un enqueteur l'est souvent devenu en réaction face à un autre enqueteur! D'où l'intérêt de s'adonner parfois à l'introspection.

Pour savoir où vous vous situez dans la typologie qui suit, interrogez votre entourage. À moins que vous soyez assez lucide pour vous auto-évaluer. Et vous aussi, vous pouvez cumuler plusieurs casquettes.

### ***... et jouez-en sans en abuser...***

Point de *mea culpa*. Enqueteur les autres défoule, principe de la soupape. Et permet même de maintenir un bon niveau relationnel. Pourquoi? Un des principes de l'affirmation de soi est le suivant : si nous nous imposons un comportement idéal (à l'opposé de celui d'une personnalité difficile), nous nous retenons d'exprimer les émotions négatives que nous ressentons. Ce silence imposé génère alors une frustration qui grossit au fur et à mesure que le temps passe. Et un jour, il n'est plus possible de la contenir. D'où une explosion de colère, un mutisme absolu, ou une propension à l'ironie, au choix.

Cette expression maladroite dégrade fortement les relations car elle semble disproportionnée pour un interlocuteur qui... n'a rien vu venir et s'entend brutalement dire : « Depuis trois ans, vous vous montrez insupportable et tyrannique ! » Ou pire, ce comportement soudain et violent peut s'exercer à l'encontre de quelqu'un qui n'a rien à se reprocher.

### ***... tout en étant tactique***

Soyez globalement conciliant mais forcez votre nature de casse-pieds. Faites à autrui ce que vous n'aimeriez pas qu'on vous fasse ! Vous avez tout à y gagner. En effet, le sort réservé aux « casse-pieds modérés » est souvent enviable.

On évite de les intégrer dans des groupes de travail par peur qu'ils dégradent l'ambiance : ils échappent ainsi à une charge supplémentaire. On préfère solliciter leurs collègues « qui ne savent pas dire non » plutôt que de devoir argumenter sans fin pour obtenir un service pourtant dans le cadre explicite de leur fonction. On satisfait leurs demandes pour éviter qu'ils exercent leur pouvoir de nuisance. On accède à leur souhait de mobilité pour s'en débarrasser. Ils bénéficient d'une notoriété plus grande pour un même niveau de responsabilité. On leur confie des missions de porte-parole (ils osent dire tout haut ce que d'autres pensent tout bas), ce qui leur permet de se forger un solide réseau professionnel. Et comble, on leur reconnaît des qualités managériales : « Quel meneur d'hommes ! Quelle forte personnalité ! Quel courage ! Quelle aptitude à agir sans se soucier de son image ! » entend-on.

Toutefois, sachez vous arrêter à temps. Au-delà d'un certain seuil, la « casse-pieds attitude » se retournera contre vous. Il existe une justice tout de même !