

Comment réagir face à des personnalités difficiles à gérer?

Publié sur le site www.business-leader.ch le mardi 23 juillet 2013 17:45

Par Pierre-Henri Badel



Les cadres des entreprises sont démunis quand il s'agit de gérer des situations de crise dans le management des ressources humaines, car ils n'y sont généralement pas préparés à les affronter.

Qui ne s'est pas retrouvé un jour ou l'autre face à une personne dont le mode de fonctionnement était en décalage total avec les réactions qui pouvaient avoir le commun des mortels? « Dans de tels cas, la communication constitue un facteur capital permettant de démêler de tels comportements », explique à ce sujet Marcel Lucien Goldschmid,

professeur de management et fondateur de l'[Institut Management-Training-Coaching](#), qui organise une formation sur ce sujet à Lausanne. Les conséquences des conflits inhérents à la présence de personnes difficiles à gérer sont très nombreuses. Marcel Lucien Goldschmid en relève cinq: la diminution de la performance et de la productivité, la baisse de la qualité, les blocages en termes d'innovation, des relations tendues (mauvaise ambiance de travail, stress) et un climat de travail délétère. Toutes ces retombées sont naturellement néfastes à la bonne marche des affaires. Les conséquences extrêmes de tels comportements sont quand ils risquent à l'entreprise de perdre un client. Il faut pourtant aussi se demander si le comportement de ces personnes hors norme ne présente malgré tout pas certains aspects positifs.

Un puissant moteur du processus de changement

La contestation des habitudes et modes de fonctionnement peuvent s'avérer un puissant moteur pour instaurer des changements qui peuvent s'avérer positifs et fructueux au sein de l'entreprise. Il ne faut donc pas rejeter d'un revers de manche le caractère rebelle d'une personne. Il peut aussi être interprété comme un signal qui peut s'avérer finalement enrichissant pour l'organisation ou le fonctionnement de l'entreprise. La rébellion est souvent le propre de la jeunesse et parfois le prélude à des transformations sociologiques majeures de notre planète. En quelque sorte un acte prémonitoire. Dans un monde en pleine évolution, de telles remises en causes sont parfois salutaires.

C'est pour cette raison qu'il est indispensable de réussir à qualifier le type de personne avec laquelle on a de la peine à vivre normalement et sereinement son quotidien non seulement dans le cadre de son travail, mais finalement aussi dans ses relations privées. S'agit-il d'individus qui outrepassent systématiquement leurs prérogatives? Sont-ils viscéralement néfastes au groupe? Communiquent-ils foncièrement que par tout ou rien, ce qui laisse paraître un manque de souplesse dans leur caractère, à moins qu'ils aient tout simplement de la difficulté à communiquer. Dans ce cas, c'est une chose qui s'apprend et cela peut résoudre un tel comportement assez facilement.

Calmer le jeu et rappeler les principes de base

En tout état de cause, il s'agit surtout d'avoir toujours en tête qu'il ne faut jamais répondre aux provocations, car cela envenime la situation et peut conduire à des paroles et même des actes que

l'on regrettera ultérieurement, parfois amèrement, et qui empêche tout retour en arrière. On ne doit pourtant pas laisser passer certains comportements, mais il faut les aborder à froid, une fois que la situation est revenue à la normale. Si, pour résoudre le problème, le cadre essaye de mettre à l'écart la personne conflictuelle, cela peut être associé à du mobbing et dénote un manque de courage dans la manière de résoudre le problème. «Du coup, le cadre perd de sa crédibilité», insiste Marcel Lucien Goldschmid.

Faire preuve de laxisme est par contre très dangereux, car cela laisserait le champ libre à la prolifération du phénomène. Il faut alors essayer de calmer le jeu et rappeler les règles de base du comportement en groupe. «Quand un membre de l'équipe essaye par ce biais à prendre le leadership, même s'il a un comportement positif, il se retrouve en compétition constante avec son responsable; cela empêche les autres de s'exprimer et les étouffe», relève Marcel Lucien Goldschmid. Mais cela peut aussi prendre la forme d'un chantage de la part de la personne talentueuse à qui l'on accepte toutes les formes d'écarts. Quoi qu'il en soit, il faut tenter de renforcer, reconnaître, soutenir et mettre en avant les personnalités qui occupent un rôle moteur au sein de l'organisation. «A l'opposé, quand, toujours au sein d'une équipe, il prend le rôle de leader négatif, cela gangrène très vite une équipe, génère des contestations et suscite une démotivation collective», poursuit-il.

Une longue liste des typologies humaines

La liste des typologies des personnalités difficiles est longue, allant, à l'extrême, du tyran au timide qui n'arrive pas à s'exprimer et auprès duquel la moindre critique prend des allures d'affront personnel. Et entre ces deux antinomies, on rencontre tous les niveaux et gradations dans le comportement les plus atypiques. Souvent, ceux qui sont à la source des plus fortes remises en cause du fonctionnement du groupe ne s'avèrent pas plus dangereux pour l'avenir de l'entreprise que ceux qui sont résignés, qui ont définitivement abandonné de faire évoluer les choses et s'enferment dans un profond mutisme.

La manière de cerner et de canaliser les ardeurs de ces personnages atypiques n'est pas aisée et demande souvent d'y consacrer beaucoup de temps et de patience jusqu'à ce que l'on ait trouvé la cause de leur dysfonctionnement. «Il existe différents types de personnalités difficiles à appréhender dans leurs relations et leur manière de fonctionner et il faut trouver de quelle typologie elles relèvent», poursuit Marcel Lucien Goldschmid. Il s'agit en premier lieu de considérer dans quel contexte un tel comportement émerge et se développe. Apparaît-il dans une situation bien spécifique, par exemple à l'occasion d'une exposition au stress bien particulière, lors d'une période de crise ou lors d'une phase de restructuration?

Affiner les procédures de recrutement

Ce phénomène nous rappelle à juste titre qu'il est préférable de traiter les problèmes en amont et de soigner tout particulièrement les procédures de recrutement. «Il faut consacrer plus de temps à l'analyse du savoir-être des candidats», admet Marcel Lucien Goldschmid. Donc de bien cerner la personnalité, mais c'est parfois difficile à percevoir les véritables traits de caractères des uns et des autres. «Les recruteurs passent trop de temps à analyser les aspects techniques d'une candidature», précise-t-il. «Ils devraient mieux focaliser leur attention sur la manière dont ils vont s'entendre avec les autres membres du groupe.»

Pour en savoir plus: www.management-training-coaching.ch