

# Ce qui définit une personnalité difficile au travail

## PLAN DU CHAPITRE

---

- Jauger les comportements difficiles au travail : plus simple qu'on ne le croit, plus positif qu'on le pense
- L'angoisse au cœur du problème
- Les balises critères permettant de définir une personnalité difficile
  - Balise critère 1
  - Balise critère 2
  - Balise critère 3
  - Balise critère 4

## Jauger les comportements difficiles au travail : plus simple qu'on ne le croit, plus positif qu'on le pense

Un jour, un médecin du travail m'a reproché (violemment) de mettre à la disposition du public des connaissances pourtant accessibles à tous sur les personnalités difficiles au travail. Le prétexte de la critique s'appuyait sur le fait qu'« on » pourrait mal se servir de ce savoir pour porter des jugements erronés. Au-delà du fait que ce médecin n'avait lui-même pas de formation en psychologie clinique et pathologique, le reproche m'a paru orienté et corporatiste. C'était un peu comme si un chauffeur de taxi s'opposait à l'accession au permis de conduire pour tous, au prétexte qu'« on » pourrait avoir des accidents. Cependant la question mérite d'être posée : comment peut-on s'autoriser à poser sur une personne le diagnostic de « difficile », sans être un expert ? **A priori, effectivement, on pense qu'il conviendrait de ne pas le faire. Mais pourquoi ?**

Parce que justement, on n'est pas un expert ? S'il ne s'agit que d'une question de savoir, la suite du livre devrait permettre de s'informer du minimum exigible d'un non-professionnel du domaine.

Parce qu'on doit être respectueux de tous ? Même réponse. La meilleure façon d'être ouvert à ceux qui ont un comportement inhabituel est de tenter d'en comprendre les raisons.

Parce qu'on est un être moral ? **L'interdiction** faite à soi-même de porter un jugement sur un comportement **relève encore une fois de l'ignorance**, justifiée cette fois par une éducation normative : « Tu ne jugeras point ton prochain, surtout si tu n'y connais rien, parce que, quelle qu'en soit la manière, juger n'est pas charitable, poli, humaniste, politiquement correct, prudent, etc. » Dans ce dernier cas, la personne ne pourra plus même faire confiance à ses alertes naturelles fondamentales, comme la peur, seule référence qui se maintient de façon utile quand « on ne sait pas ». Autrement dit, nous pourrions nous mettre en danger et devenir victimes de certains prédateurs parce que nous nous serions interdits de les soupçonner dangereux ou de les éprouver tels.

Dans tous les cas, il vaut mieux apprendre à connaître les critères d'évaluation du comportement d'une personne au travail **pour la respecter vraiment, tout en se préservant soi-même**. Cela n'écartera certes pas tous les dangers, mais permettra de construire petit à petit des références communes utiles et pertinentes dans la culture collective du travail. Cette nécessité d'éducation sur les personnalités difficiles apparaît aujourd'hui comme une compétence à acquérir absolument dans le monde du travail, surtout quand on sait que le stress et les risques psychosociaux sont, pour pratiquement la moitié, liés à des relations troublées avec un collègue, associé, chef, collaborateur, client, fournisseur. Pour tous ceux qui se retrouvent un jour en situation de travail, « se consacrant à des tâches qu'ils ont rarement décidées en compagnie de gens qu'ils n'ont jamais vraiment choisis », le savoir proposé ici devient un prérequis essentiel pour éviter de se retrouver perdu face à certaines réactions ou éviter des maladroresses et des violences commises de bonne foi.

## L'angoisse au cœur du problème

Dans les situations professionnelles quotidiennes, un jugement de valeur craintif et ignorant, donc erroné, constitue l'essentiel des réactions à l'égard d'une personne réputée difficile, souvent en se servant – mal – de concepts psychopathologiques.

### *Verbatim*

« Mais il est psychotique mon collègue ! »

« Complètement schizo, cette fille. »

« Le chef est définitivement parano. »

« La stagiaire à l'air totalement hystérique. »  
 Ou plus simplement encore : « Tous des débiles, s'ils ne sont pas de mes amis, et encore... »

Des phénomènes de communication peuvent s'en mêler comme l'escalade verbale, la médisance, la diffamation, la rumeur, et des mécanismes groupaux peuvent accentuer la difficulté : phénomènes de bouc émissaire, clivages, communautarisme, racisme.

On aura perçu, en arrière-plan du jugement moral, un élément récurrent : l'anxiété qui peut devenir peur ou angoisse surtout, repérable à l'origine de tout comportement difficile. Peur et angoisse seront également présentes dans toute réaction vis-à-vis d'une personne difficile. Personnalité dite « normale » et personnalité difficile présenteront donc, sans le savoir, **le point commun de l'angoisse**, même si leur mode de traitement de cette angoisse est différent. Cela révèle sans doute un des secrets de la compréhension des personnalités dites « difficiles ».

La question morale mise à part, il y a une autre interrogation qui pourrait nous empêcher d'oser évaluer une personnalité difficile. C'est la question de la nature de l'action, qui s'exprime ainsi : un sujet est-il tout entier dans ce qu'il manifeste ? Ce qu'il **est** se résume-t-il à ce qu'il **fait** ? Son **comportement** traduit-il ou trahit-il sa vraie **personnalité** ? C'est la question que nous posons quand nous affirmons par exemple que quelqu'un n'est pas « vraiment méchant » ou qu'il a un « bon fond ». Si un comportement, « méchant » par exemple, trahit la vraie « bonne » nature de quelqu'un, alors comment se permettre de le juger ou même de l'évaluer sur la base de son comportement ?

De plus, il faut tenir compte des circonstances externes, culturelles, sociales et politiques caractéristiques de l'environnement de travail, qui pourraient aussi pousser quelqu'un à agir contrairement à sa nature et rendre compte pour cette part des causes de comportements difficiles. Personne ne peut contester cette dimension, préalable à toute recherche des comportements déviants.

Dans ce livre, on verra que les réponses à cette question de l'action sont assez décevantes, mais claires. **Un même comportement peut exprimer ou cacher de la même façon des natures différentes.** On découvre qu'il y a parfois une différence profonde, essentielle, de l'ordre de la fracture, entre certains types d'êtres humains, mais que ça ne se voit pas toujours, parce qu'ils se comportent apparemment comme les autres. Et c'est alors qu'on ne sait plus comment faire, car cela dément une illusion rassurante qui disait : « Nous sommes tous pareils, au fond. » Là encore, il faudra **apprendre** à reconnaître le critère pertinent, parfois subtil, qui donne l'indice de la différence tout en considérant un comportement identique. Cependant **dans la vie professionnelle courante, on n'a pas d'autres recours que ce comportement pour avoir des informations sur la vraie nature d'une personne. On ne pourra donc pas juger « en soi » une personne au travail mais estimer un malaise en référence à une situation professionnelle.**

Ainsi, pour être capable de dépasser l'aspect philosophique, moral, juridique, logique ou social de cette question des personnalités difficiles, et nous maintenir délibérément dans une **dimension éducative, pratique, immédiate**, nous allons proposer **des points de repère simples** : une personnalité difficile est repérable (la plupart du temps) à un comportement pourvu de quelques caractéristiques peu nombreuses mais précises qui obligeront à réagir face à son attitude. Voilà la force et la limite, à la fois, des critères qui vont suivre.

## Les balises critères permettant de définir une personnalité difficile

Ces critères, on peut les imaginer comme quatre balises qui définissent un champ : une balise pose un point mais ne définit pas une frontière ; deux balises tracent une limite (c'est mieux) ; trois balises créent une figure triangulaire... (un peu juste) ; quatre balises forment un champ plus ou moins carré. Mais il faudra accepter que la forme ainsi obtenue ne soit pas pourvue de solides barrières. Le champ est pénétrable, certains y feront un court passage, tandis que d'autres ne bougeront jamais d'entre les balises. Ceux-là nous intéressent...

### Balise critère 1

La première balise peut être formulée de la manière suivante : **« Une personnalité difficile au travail est une personne qui manifeste un comportement inadapté en situation professionnelle. »**

Évidemment, si on ne fait référence qu'à ce premier critère, on perçoit immédiatement à quel point une seule balise ne suffira pas. En effet, elle crée une zone qui inclut quasiment tous ceux qui tournent autour, c'est-à-dire pratiquement tout le monde. Ainsi, poser « comportement inadapté à la situation professionnelle », comme indicateur de personnalité difficile, peut nous concerner dès que nous sommes contaminés au travail par des questions personnelles ou privées, ou encore des problèmes de santé. À ce moment, nous pouvons très facilement manquer un rendez-vous, nous tromper de dossier, rater en permanence des pièces sur la machine, négliger des clients, être d'une humeur massacrate, devenir agressif ou absent, là où on attendrait de nous, au contraire, calme, disponibilité et compétence sans faille. Nous sommes momentanément inadaptés, mais pas encore devenus des personnalités difficiles. De plus, cette question de « l'adaptation à la situation de travail » dépendra aussi, nous l'évoquons plus haut, de la façon dont l'entourage (l'institution ou l'entreprise) permettra de manifester le comportement professionnel *ad hoc*. Pour l'instant, en supposant un environnement de travail non perturbant, ce premier critère sera maintenu comme essentiel, mais peu discriminant par lui-même.

## Balise critère 2

Une deuxième balise posée un peu plus loin permettra de tracer une limite et de proposer une première partition : « Une personnalité difficile au travail manifeste un comportement inadapté à la situation de travail, **de façon durable, répétitive, ET sans qu'on puisse en percevoir la raison.** » Ce critère est d'apparence étrange car il est double, abondant à la fois les questions de la durée et de la connaissance des causes.

**La durée :** « Une fois ça va, mais trois fois (ou plus)... » La même erreur, la même mauvaise humeur, le même manque de savoir-faire, « ça commence à faire beau-coup », et pose vraiment question à l'entourage professionnel. Ce critère est vite atteint et il est le premier à faire soupçonner explicitement une personnalité difficile.

### Cas clinique : une erreur itérative

Ce jeune ingénieur, fraîchement recruté, reconnu compétent par ses diplômes, le recruteur et... les relations de son père (mais il n'y est pour rien), est présenté, souriant et manifestement intimidé, au responsable de la production, qui l'accueille longuement comme le prévoit la procédure d'intégration. Cet « ingénieur historique » de l'entreprise aime accueillir les nouveaux et sait à quel point ces premiers moments sont importants. Après deux journées de visite et de présentation, il propose au jeune homme une première tâche : un dossier de certification qu'il convient de vérifier dans un ordre précis. Disons, pour simplifier, une procédure en trois points : analyse du contenu, référence aux normes/pointage des écarts et rapport de certification. Le dossier est important mais simple, et deux jours doivent suffire à sa réalisation. Après ce délai, le jeune homme présente à l'ingénieur les résultats de ses travaux. L'analyse est faite, le rapport aussi, mais rien n'apparaît en ce qui concerne la référence aux normes. Calmement, le responsable envisage la possibilité de ne pas avoir été suffisamment clair et précise sa pensée, insistant de façon pédagogique sur la nécessité de faire apparaître, pour des raisons de validité de la procédure, les fameuses normes et les écarts. Rougissant et confus, le jeune homme s'excuse platement et reprend son dossier pour la journée. Le soir même, l'ingénieur de production demande le résultat. Mais il est tard, tout le monde est parti. Il entre dans l'*open space* du bureau des études pour trouver la tâche réalisée, le dossier. Facile, il n'y en a qu'un seul sur le bureau du petit nouveau. Mais dans le dossier rien n'apparaît de la référence aux normes. Sa réaction est alors très classique, il pense (sic) : « Mais il se fiche de moi ! Je ne sais pas si on va pouvoir bosser avec ce type. » Il imagine alors, pour se calmer, que dans sa volonté de s'amender le jeune ingénieur a emmené à domicile la partie du dossier qui manque. Hélas, le lendemain confirme que rien n'a été emmené comme travail à la maison. Le directeur de production est si perplexe qu'il m'appelle, me demandant si je ne pense pas qu'il vient de tomber sur un fou ! Je suis obligé de lui répondre que, si la chose est possible, elle n'est pas encore tout à fait certaine, mais qu'il y a au moins un critère d'une personnalité difficile.

On voit que, dans cet exemple, la durée, comme critère, n'a pas dépassé le temps d'une seule répétition pour faire éprouver la sensation d'une difficulté de personne, essentiellement parce que la raison de ce comportement n'est pas visible. Le jeune homme semble intelligent et compétent. L'ingénieur a vérifié qu'il n'y avait pas de malentendus. Il a respecté le temps de s'adapter et admis le droit à l'erreur. Alors ?

**La connaissance des causes.** Avoir accès aux raisons d'un comportement inhabituel, soit par le constat d'une évidence, soit par les confidences de celui qui le manifeste, ou par tout autre moyen, favorise la possible identification au sujet, rétablit un lien et rend la chose plus acceptable. La difficulté à rendre compte ou expliquer, puis à **communiquer authentiquement** sur les causes ou les raisons de son comportement, est un des aspects qui fait la difficulté des personnalités difficiles, bien souvent parce que le sujet reconnu difficile ne les connaît pas toujours lui-même, mais aussi parce qu'il a tendance à les cacher, s'il les connaît.

### Cas clinique : un cadre qui divorce

« Un cadre qui divorce, dit ce DRH, c'est une situation fréquente. Cela veut dire quelqu'un de moins performant pour au moins 6 mois. Mais pour peu qu'on en ait parlé, ou que cela se sache, ou se laisse savoir, on arrive à supporter la chose, et laisser la crise passer... en veillant à ce que cela n'aille pas en s'aggravant ou ne devienne une catastrophe. Cela dit certains cadres qui divorcent deviennent parfois nettement plus performants, mais on est là dans les exceptions notables. »

Les deux premières balises posées, on a déjà délimité une ligne de partage. Ceci étant dit, il est encore très facile de passer d'un côté ou de l'autre de la ligne, dans un sens ou dans l'autre, de façon assez rapide.

#### Exemple

**Michel Polnareff, dans les années 1970-1980, était connu pour ses chansons, mais aussi pour son comportement devenu peu à peu étrange et asocial. Il voulait rester enfermé dans des palaces, avoir seulement quelques personnes connues à ses côtés, à l'exclusion de toute autre. Caprices de star, personnalité difficile ? La vérité une fois connue enleva au personnage un peu de son aura mystérieuse. Sentant sa vue baisser de plus en plus, il n'osa plus aller consulter un médecin, ni avouer ses troubles, de peur d'apprendre la possible gravité et irréversibilité de son état. Mettant en place des stratégies d'aveugle aisé et entouré, il a pu passer pour un artiste encore plus tourmenté que de coutume. Une de ses proches parvint, de longues années après, à lui faire avouer « ce qui n'allait pas ». Quand il se décida à en parler, des interventions d'un ophtalmologiste parvinrent à régler le problème.**

### Balise critère 3

On peut alors poser une troisième balise, que nous allons définir ainsi : « Une personnalité difficile présente un comportement inadapté à la situation de travail, de façon répétitive, sans raison apparente, **entraînant une gêne réelle pour l'entourage de travail et pour la performance de l'équipe ou de l'entreprise.** »

Cette fois encore, le critère est double : gêne pour l'entourage et pour la performance de l'entreprise.

**Gêne pour l'entourage.** Elle est ce qui est le plus immédiatement perceptible. Dans les couloirs, dans l'atelier, à la cafétéria, cette gêne créée aux autres par une personnalité difficile est une source inépuisable de conversations « intéressantes ». Si la gêne n'est pas directement professionnelle, elle sera très souvent relationnelle.

#### Verbatim

- « Il ne dit jamais rien. »
- « Elle ne dit jamais bonjour. »
- « J'en ai assez de ses plaisanteries permanentes. »
- « On ne peut jamais parler sérieusement avec lui. »
- « On n'est jamais sûr de ce qu'il va sortir. »
- « Elle râle tout le temps. »
- « Elle parle à chacun mais jamais à tous, c'est diviser pour mieux régner. »
- « Il drague tout ce qui passe. »
- « Elle critique tout. »
- ...

La liste est infinie des difficultés de relations avec une personne qui se présente comme difficile.

La gêne est plus sensible encore quand elle touche à la tâche ou aux compétences.

#### Verbatim

- « Il ne connaît rien du métier, en fait. »
- « Il ne fiche rien. »
- « Il laisse faire les autres et puis il prétend savoir bosser. »
- « Elle sait se faire valoir et se placer, mais pour le reste elle ne sait rien faire. »
- « Il est incapable de prendre une décision. »
- « Dès qu'il s'agit de manager, il n'y a plus personne. »

Évidemment la gêne occasionnée peut à la fois joindre les deux domaines : professionnel et relationnel ; incompétent et désagréable...

**Gêne pour la performance de l'entreprise.** Mais dans le domaine professionnel, l'incompétence aura des conséquences sur la performance de l'équipe ou de l'entreprise. C'est l'autre face de ce troisième critère balise : après la gêne aux autres, voilà venir la gêne à la qualité de l'entreprise ou de ses résultats. C'est un critère

majeur de définition des personnalités difficiles. Peut-être cela va-t-il apparaître cynique ou trop peu humaniste, mais c'est pourtant un des critères les plus objectifs de cette série. Son arrivée à la suite des autres balises critères va en quelque sorte confirmer la caractéristique « difficile ».

Le cas clinique ci-dessous permet de fixer les idées.

### **Cas clinique : le profil « créatif » (1/2)**

Dans une entreprise de communication, assez importante sur le plan régional, on cherche un nouveau responsable du service « publicité ». Le recrutement s'avère compliqué. Finalement, un profil créatif est trouvé parmi les relations, nombreuses, du dirigeant. En fait, le candidat est conseillé au dirigeant par un ex-employeur : « Un créatif doué qui veut retrouver la province. » De fait, c'est un nom un peu connu dans le milieu. Une chance pour l'entreprise. Il accepte des conditions financières en retrait mais exige un contrat définitif après 1 mois d'essai seulement. Après 6 semaines, les choses sont devenues déjà compliquées. L'homme n'est pas un bourreau de travail, il n'est présent que quelques heures dans l'entreprise, dans laquelle il arrive en moyenne vers 15 heures ; plusieurs fois, on l'a vu arriver par les combles de l'immeuble (entré par les toits ? La question n'a pas été résolue). Il est vite connu par son assistante, et bientôt par toutes les personnes de l'entreprise, comme un séducteur systématique, faisant à quiconque passe à sa portée des propositions appuyées, jugées d'autant plus inconvenantes qu'elles sont faites « sans distinction de sexe, d'âge ou de religion ». Le dirigeant, puisqu'il l'a quasiment recruté lui-même, est vite sommé de gérer le problème. Au cours d'un entretien, il conseille à ce cadre de se montrer un peu plus exemplaire. Mais rien n'y fait et rapidement l'assistante du « Parisien » (tel qu'il a été surnommé) se met en arrêt de travail. Aucune collègue ne veut prendre sa place. Le dirigeant doit donc retourner « au charbon » et il est gêné, car en moins de quelques semaines, grâce à quelques idées brillantes et novatrices (et un carnet d'adresses conséquent), le montant des contrats strictement publicitaires généré par le nouveau « responsable pub » a augmenté au point d'atteindre, en peu de temps, déjà 70 % du chiffre d'affaires annuel précédent du service, ce qui laisse espérer d'intéressants progrès.

Appliquons les balises autour de ce cas :

- comportement inadapté à la situation de travail (balise 1) ? Plutôt oui ;
- de façon répétitive, sans raison accessible (première et seconde parties de la balise 2) ? Plutôt oui ;
- entraînant une gêne réelle pour l'entourage (première partie de balise 3) ? Oui, à coup sûr ;
- et pour la performance de l'entreprise (seconde partie de la balise 3) ? Non..., sur le plan des résultats stricts, même si l'organisation du travail peut souffrir de l'attitude du personnage.

La difficulté de la personnalité n'est donc pas totalement avérée. Mais il y a une suite à l'histoire...