



## Personnes difficiles et réfractaires à l'autorité

Dans une équipe de travail, certaines personnes peuvent être tellement éprouvantes pour le chef d'équipe et les collègues que la situation peut échapper à leur contrôle. C'est ainsi qu'ils peuvent finir par oublier les règles de courtoisie ainsi que les bonnes pratiques de gestion. Voici deux mises en situation décrivant des personnalités difficiles, souvent réfractaires à toute forme d'autorité. Vous trouverez à la fin du document un outil de travail vous permettant de noter, de façon continue, les comportements et attitudes inadéquats de ces employés (n'oubliez pas qu'un dossier d'employé solide est important pour justifier l'application de mesures disciplinaires).

***Nous vous présentons des pistes de solution aux mises en situation. Rappelez-vous qu'elles ne sont pas exhaustives, car chaque cas est unique et nécessite une analyse particulière.***

### Mise en situation 1

Maryse, votre contrôleur, est à l'emploi chez vous depuis trois ans. Vous vous apercevez que chaque fois que vous lui demandez quelque chose, cela déclenche en elle un sentiment de révolte. Elle ne semble être là que pour s'opposer; elle passe plus de temps à critiquer indirectement vos décisions et à rallier les autres à son opposition qu'à faire ce que vous lui demandez. En réunion, elle est souvent boudeuse et vous avez entendu dire qu'elle se plaint d'être injustement traitée et incomprise.

Que pouvez-vous faire pour améliorer la situation ?

Comme ce type de personnalité semble avoir de la difficulté à exprimer son désaccord ou son mécontentement directement à la personne concernée (surtout à une personne en position d'autorité), il est recommandé de l'aider à exprimer directement ses propos en lui permettant d'en discuter et en tentant d'éliminer les sources de mécontentement ou en appliquant des mesures correctives. Faire participer la personne quand c'est possible (par exemple, en lui octroyant des mandats simples mais gratifiants) peut se révéler une bonne solution, moins dommageable que les « contaminations indirectes ». Il importe aussi de lui montrer que l'on comprend comment elle peut se sentir (empathie) afin de faciliter la relation (en disant par exemple : Je te vois travailler depuis quelques jours et tu sembles débordé. Toutefois, ton collègue aurait besoin de ton aide pour terminer l'inventaire demain. Comment pouvons-nous nous arranger ?)



Quels seraient, d'après vous, les comportements et attitudes à éviter avec ce type de personne ?

Même si votre première impulsion est de réagir fortement à ce genre de comportement, cela est à éviter. N'oubliez pas que ces personnes sont très facilement irritables (pour ne pas dire soupe au lait). De plus, utiliser la stratégie de l'évitement (ou de l'autruche) quand la personne boude ne semble pas une stratégie adaptée. Cela peut entraîner une escalade de son comportement jusqu'au moment où vous n'en pourrez plus et finirez par éclater.

### Mise en situation 2

Michel, votre superviseur de magasin, est très charmeur et flatteur. Par contre, à son contact, vous ressentez un malaise que vous avez de la difficulté à expliquer. Il s'attend à des attentions et à des privilèges sans toutefois se sentir obligé à la réciprocité. La semaine dernière, il a piqué une crise de colère lorsque vous lui avez refusé de quitter le travail cinq minutes plus tôt (privilège que vous lui aviez accordé la semaine d'avant pour un rendement exceptionnel). De plus, il est peu empathique et vous le soupçonnez parfois de manipuler les autres pour atteindre ses buts.

Que pouvez-vous faire pour améliorer la situation ?

Il semble important avec ce type d'individu d'être très factuel et modéré dans vos propos (que ces propos soient positifs ou négatifs). Votre approbation et vos compliments peuvent être exprimés à cet individu à l'ego surdimensionné, mais seulement quand ils sont sincères. Restez discret quant à vos propres succès et privilèges, choses qu'il a de la difficulté à accepter. En terminant, même si cela peut être tentant, ne l'affrontez pas simplement pour l'affronter (le faire seulement si nécessaire, sinon vous serez constamment dans un « ring »).

Quels seraient, d'après vous, les comportements et attitudes à éviter avec ce type de personne ?

Comme cette personne pense vraiment qu'elle mérite plus que les autres et qu'elle se croit au-dessus des normes et des règles, faites attention de ne pas lui accorder un privilège que vous ne voulez pas répéter (pour elle, c'est de l'acquis). Cette personne ne connaît pas le concept du « gagnant-gagnant ». Attention aussi à son habileté à manipuler. Vous devez être vigilant, sans tomber systématiquement dans l'affrontement. **Consultez ce site sur [les pervers narcissiques et la communication](#) :**



## *Suivi des attitudes et comportements inappropriés*

Nom de l'employé : \_\_\_\_\_

Nom du supérieur immédiat : \_\_\_\_\_

Date du début et de la fin des prises de notes : \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ au \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Comportements et attitudes observés	Précisions (avec date et faits)	En quoi il y a écart (comportement attendu/comportement observé)	Réflexions (en lien avec des faits)
Retard			
Absence immotivée			
Pause « allongée »			
Met l'équipe en difficulté			
Manque de respect/ courtoisie envers un client interne ou externe			
Conteste la demande d'exécuter une tâche			
Non-respect des normes/politiques			
Refus de participer à une réunion (ou manque de participation)			



Comportements et attitudes observés	Précisions (avec date et faits)	En quoi il y a écart (comportement attendu/comportement observé)	Réflexions (en lien avec des faits)
Non-atteinte d'un résultat			
Non-respect de l'échéancier			
Agressivité verbale			
Attitude négative			
Travail de mauvaise qualité			
Insubordination			
Contestation abusive de l'autorité			
Travail de mauvaise qualité			
Utilisation des outils informatiques de façon inappropriée (non conforme à la politique d'entreprise)			
Relation conflictuelle			
Autres			