



LES COMPORTEMENTS DIFFICILES

Nous avons tous assisté à des réunions ou à des activités dont le déroulement a été perturbé ou retardé par le comportement désagréable d'une personne. Dans les relations de travail, certaines personnes présentent parfois des comportements dérangeants devant lesquels on est un peu démuni. Sur le coup, on réagit parfois de manière plus ou moins adéquate. Confronté à ces situations difficiles, il faut réfléchir à des façons de réagir qui sont bien adaptées et ne créent pas de conflit, sans que cela implique de se soumettre (Margot Phaneuf).

Dans la plupart des cas, on remarque que les comportements perturbateurs sont une manifestation de mauvaise humeur causée par de mauvaises nouvelles, le manque de sommeil, le stress, des difficultés personnelles, etc. Ce type de comportement est momentané ou sporadique. Le comportement véritablement problématique pour une entreprise est celui de personnes qui sont difficiles tout le temps, en toutes circonstances et avec tout le monde.

Comment reconnaître une personne au comportement problématique ? Robert Bramson, auteur du livre *Coping with Difficult People*, conseille de se poser les questions suivantes :

1. Une chose en particulier a-t-elle déclenché ce comportement ?
2. Est-ce que je n'accorde pas trop d'importance à ce comportement ?
3. Est-ce qu'une discussion honnête et franche dissipera le malaise ?

Si vous répondez **oui** à une de ces questions, il y a des chances que vous n'avez pas affaire à une personne foncièrement perturbatrice, même si son comportement est présentement insupportable. En revanche, si vous répondez **non** à toutes les questions, vous avez probablement affaire à une personne de nature difficile.

Au moyen de trois mises en situation, nous vous proposons quelques pistes qui vous aideront à composer avec certaines attitudes difficiles, afin de préserver un climat de travail acceptable au sein de l'entreprise.

Mise en situation 1

Julia dispose de compétences et de connaissances reconnues dans le domaine de la comptabilité et que très peu de gens dans l'entreprise possèdent. Étant son gestionnaire, cela vous gêne et vous redoutez la prochaine réunion d'équipe. Et si elle prenait toute la place ? Et si elle relevait une faille dans votre discours ? Et si...

Quel est son profil ? **Le véritable expert**

Comment pouvez-vous traiter ce cas ?



Un véritable expert peut apporter une valeur ajoutée à ce que vous présentez et peut vous obliger à plus de rigueur et d'exactitude. Toutefois, il ne sera « incommode » que s'il cherche à vous piéger (ce qu'il fera seulement si une antipathie s'installe entre vous ou s'il estime que vos propos sont inexacts). Ce qui peut parfois être gênant dans la présence d'un expert, c'est le complexe qu'il fait naître chez l'orateur ou le supérieur.

- À éviter : tenter de « l'étouffer », car vous en feriez alors un adversaire (et il aurait raison d'adopter cette attitude).
- Bref, votre intérêt à le laisser s'exprimer est double.
 - D'une part, il apportera une valeur ajoutée à votre exposé. Il pourra répondre, si besoin est, à des questions pointues que l'on vous posera.
 - D'autre part, si vous le valorisez, il deviendra votre allié.
- Si vous vous trouvez face à un expert, indiquez-lui que vous avez conscience de son statut, mais sans vous positionner en situation d'infériorité.

***Il ne faut pas confondre le véritable expert et le faux expert (le m'as-tu-vu). Ce dernier attend des autres de l'attention et de la considération pour ses compétences, mais il jette seulement de la poudre aux yeux. Le pire, c'est qu'il en arrive souvent à se croire réellement expert et qu'il ne se rend pas toujours compte qu'il discute de choses qu'il ne connaît pas bien.

Mise en situation 2

Vous demandez à votre chef d'équipe, Louis, de vous rencontrer. La rencontre consiste à lui faire comprendre qu'il n'a pas bien fait son travail, qu'une erreur en a résulté. Aussitôt, Louis vous rétorque que si vous l'aviez aidé au moment où il vous l'a demandé, il n'aurait pas commis cette erreur. Vous vous souvenez qu'en effet, hier, il a sollicité votre aide à un moment où vous n'étiez pas disponible et que devant votre refus, il a marmonné : « Moi, je suis toujours là quand tu en as besoin ! ». Vous vous sentez alors mal à l'aise et même coupable de ne pas avoir acquiescé à sa demande.

Quel est son profil ? **Le manipulateur par chantage affectif**

Comment pouvez-vous traiter ce cas ?

- Il faut d'abord l'identifier.
 - On peut en soupçonner la présence lorsqu'on se sent mal à l'aise, qu'on culpabilise après avoir dit non ou en raison de décisions que l'on prend qui vont à l'encontre de ce chantage.
- Savoir mettre ses limites sans culpabiliser (le manipulateur est un as de la culpabilisation). Il faut « combattre » le sentiment d'être égoïste, sans cœur, et laisser de côté la crainte de perdre la considération de l'autre.
- Devant le chantage affectif, il faut rester irréprochable afin de ne pas y donner prise. Rien ne sert de jouer au plus « rusé » avec un manipulateur, car s'il découvre un moyen de faire pression sur vous, il n'hésitera pas à s'en servir.



- Des comportements préservant votre dignité et votre estime de soi se révéleront gagnants.
- Pour éviter tout risque de manipulation dans le contexte professionnel, certains proposent d'adopter un comportement strict et réservé. « Évitez le copinage. Il faut adopter une attitude froide, adulte et professionnelle, tout en restant aimable, bien sûr. »¹
 - Avec ces individus, on entre souvent dans le cercle de la justification; ce que vous n'avez pas à faire, car vous n'êtes pas fautif.
 - Démontrer de l'indifférence peut déstabiliser le manipulateur.

Mise en situation 3

Martine met constamment en avant ce qu'elle fait. Elle agace et culpabilise les autres qui travaillent avec elle. En fait, elle se surcharge de travail et s'en plaint toujours afin d'accuser ses collègues. À l'entendre, elle en fait plus que tous les autres, ce qui l'autorise à se lamenter de la fatigue et des malaises occasionnés par la surcharge et par le manque d'investissement de ses collègues. Non seulement Martine est stressée, mais elle stresse les autres.

Quel est son profil ? **La martyre**²

Comment pouvez-vous traiter ce cas ?

- L'amener, si possible, à prendre des pauses et des congés.
- Lui dire clairement que l'on se préoccupe d'elle.
- On peut aussi la sensibiliser à son influence sur les autres, mais finement, car elle est « émotive ».
- À noter que la martyre se double souvent d'une râleuse (malheureusement !). Avant de prendre certaines décisions qui la concernent, la consulter peut être une bonne stratégie. Être en mode solution peut l'aider à diminuer ses raisons de se plaindre.

Bibliographie

Phaneuf, Margot. [Apprendre à travailler dans un contexte relationnel difficile](#). Ross, Jay (2004). Travailler avec des personnes difficiles. Paris, Village Mondial, Pearson Education.

¹ [Évitez le copinage](#)

² [La martyre](#)