

# “ Je compose avec des personnalités difficiles ”

En entreprise, certaines personnes peuvent, par leur comportement, parasiter une ambiance de travail ou le bon déroulement d'une réunion. Conduite à tenir face à quatre personnalités types.

## LES CONSEILS D'UN COACH

### ● Les « inclus »

« En situation conflictuelle, ces individus savent faire preuve de flexibilité et de diplomatie. On les considère comme des “inclus positifs” parce qu'ils jouent un rôle régulateur dans un groupe de travail. Mais attention, ils peuvent aussi manifester des comportements problématiques ! Se croyant supérieurs, ils peuvent mettre les autres en position de faiblesse. On distingue deux types d'inclus. Le “buldozer” : au-dessus de tout, il est incapable de travailler avec les autres. Attention, toute intervention directe sera prise pour une attaque personnelle ! Il s'agit de lui faire examiner des choix sans mettre son savoir-faire en cause. Seconde figure : “le magnifique”, également en quête de respect et d'admiration. Mais gare, c'est un faux expert ! La conduite à tenir ? Ne lui faites pas perdre la face. Tôt ou tard, il se rendra compte que vous connaissez très bien votre dossier et il “se dégonflera” ».

### ● Les « perclus »

« En général, ils trouvent à redire sur tout. Ils posent les problèmes d'une manière si accusatrice qu'il est difficile de distinguer les problèmes de leurs griefs personnels. Ces individus ont “le syndrome du CCP” (critiques permanentes, condamnation perpétuelle, plaintes récurrentes). La stratégie préconisée ? Les aider à prendre une attitude leur permettant de résoudre les problèmes dont ils se plaignent. La première étape consiste à écouter et à reformuler leurs griefs. Lors d'une réunion, le “perclus” peut en arriver à monopoliser la parole parce qu'il a une critique à formuler sur chaque point à l'ordre du jour. Pour éviter cette situation, invitez-le à en discuter ultérieurement. »

### ● Les « reclus »

« Ces personnes réagissent par le mutisme total aux questions, aux déclarations



**Bernard Gbézo,** psychosociologue et consultant, est l'auteur de « Agressivité et violences au travail » (ESF Editeur).

controversées que vous avez faites et à toute situation qui n'est pas de leur goût. Lorsque vous avez affaire à un “reclus”, la meilleure tactique est de l'amener à verbaliser. Posez des questions ouvertes : “Qu'en penses-tu ? Qu'en dis-tu ?” Ensuite, évoquez pendant la réunion une de ses idées pour le mettre en confiance et le faire parler. Proposez au “reclus” de faire partie d'un groupe de travail et demandez-lui de présenter un rapport à la prochaine réunion. Une autre technique consiste à noter quelques-uns de ses propos et à s'y référer plus tard au cours de la réunion, pour l'aider à sortir de son mutisme. »

### ● Les « exclus »

« Ces personnes évitent de s'impliquer socialement. Elles apparaissent souvent impassibles, détachées, difficiles à cerner. Elles ont peu de relations sociales et ne se lient pas facilement. Elles préfèrent travailler en solo. Elles ne se considèrent plus comme membre à part entière du groupe. Les “exclus” sont souvent des personnes de talent qui ont tendance à critiquer tous les projets dont ils sont exclus. Ce qui peut les amener à décourager les autres. Au cours d'une réunion, il est très important de repérer les membres du groupe qui se laissent influencer par un “exclu”. Ne le laissez pas dominer la discussion, critiquer tous vos plans et toutes vos idées. ●

## SON EXPÉRIENCE

### COMMENT RÉAGIR ?

#### ▶ Face à un « inclus »

Écoutez-le attentivement, puis paraphrasez ce qu'il a dit pour montrer que vous avez compris ses propos : « En effet, c'est peut-être ce que nous ferons dans un an, mais pourrions-nous aujourd'hui réfléchir à ce point ? »

#### ▶ Face à un « reclus »

Il s'agit de lui poser des questions pour le pousser à s'ouvrir : « Qu'est-ce qui ne va pas ? » ; « Tu as l'air contrarié ? » ; « Dis-nous ce qui te tracasse en ce moment ? » Si le « reclus » se décide à parler, accordez-lui toute votre attention. Soyez direct et lancez une phrase du style : « J'aurais aimé que tu dises quelque chose, Pierre. Peut-on savoir pourquoi tu n'as rien dit ? » Attendez-vous à ce qu'il vous réponde ainsi : « Puis-je m'en aller maintenant ? » « Pas tout de suite, j'ai encore autre chose à te demander. »

#### ▶ Face à un « perclus »

Utilisez des exemples précis pour éviter des mots comme « jamais » et « toujours », les expressions favorites des « perclus ». Abstenez-vous d'être d'accord avec un « perclus », toujours prêt à faire porter la responsabilité sur les autres. Cela reviendrait en effet à admettre que vous êtes en partie à l'origine de ses maux. Questionnez-le pour déterminer la source réelle du problème.

#### ▶ Face à un « exclu »

Les exclus sont convaincus qu'un projet qui ne leur est pas confié échouera. Pour éviter le défaitisme, insistez dans le groupe sur les succès déjà obtenus dans des situations similaires. S'il semble impossible de lui faire partager votre point de vue, vous devrez peut-être agir seul et vous contenter de lui annoncer vos intentions.