



Gérer les **personnalités difficiles** dans ses équipes

L'enjeu

Nous avons tous rencontré à un moment de notre carrière un collaborateur difficile. Comportements agressifs, irascibilité, mauvaise foi, passivité... Ces personnalités peu sociables sont de nature à entraver le fonctionnement de l'équipe. Si le mieux est incontestablement de chercher à résoudre le problème de fond, il n'est pas toujours possible de faire évoluer suffisamment le collaborateur ou de s'en séparer. Dans ce cas, il est important de repérer à quel type de comportement vous avez affaire, et d'ajuster en conséquence vos modes de fonctionnement avec ce collaborateur.

Six profils types

Identifier à quel type de comportement difficile vous êtes confronté vous permettra de mieux cibler vos efforts pour limiter leur effet de nuisance ou d'entraînement sur le reste de l'équipe.

Les symptômes	Le profil	Les mesures à prendre
• Déborde d'imagination pour minimiser sa charge de travail. • Se décharge de ses tâches sur les autres pour en faire le moins possible.	Le tire-au-flanc Éviter qu'il ne crée de l'injustice dans l'équipe	• Rendez son travail visible et contrôlable, quitte à le rendre répétitif. • Évitez de lui confier des responsabilités à enjeu : tâches sur le chemin critique de l'équipe, missions d'interface avec les autres services... • Faites-lui toujours finir sa tâche, quoi qu'il en coûte. Il apprendra au moins que l'esquive n'est pas la solution. • Faites-lui assumer ses erreurs. Ce n'est pas à l'équipe d'en supporter le poids.
• Veut toujours avoir raison. • Monopolise la parole et l'espace. • Dénigre l'existant et crée ses propres règles.	L'arriviste Ne pas le laisser devenir calife à la place du calife...	• Soyez ferme et présent. L'autorité, c'est vous. • Rappelez-le à la règle dès que nécessaire. • Veillez à donner la parole aux autres. Ex : systématiser les tours de table. • Ne lui donnez pas trop de pouvoir dans son poste. Il s'en servirait au détriment des autres. Ex : pas de management, de recrutement, de fonction de représentation...
• Ne se sent à l'aise que quand il écrase les autres. • Multiplie les conflits pour mieux tout contrôler. • N'hésite pas à détourner les ressources du système.	Le dominateur Limiter sa capacité à générer des conflits	• N'entrez pas dans son jeu de dénigrer les autres. • Demandez-lui des comptes sur ses résultats (et non ceux des autres...). • Ne lui confiez pas d'instrument ou de moyen pouvant être détournés à son profit. Ex : l'accès à des informations confidentielles sur ses collègues. • Donnez à ses pairs les moyens de se défendre. Ex : énoncez clairement le champ de responsabilités de chacun.
• N'agit que par intérêt. • Pousse, en sous-main, aux trafics, à l'abandon des règles, aux passe-droits... • Adore manipuler l'autorité, est très habile à la flatterie.	Le cupide Ne pas le laisser installer sa "mafia"	• Restez lucide. La flatterie cache souvent quelque chose ! • Soyez sans concession. Clarifiez les règles et rappelez-le à l'ordre au moindre dérapage. • Faites des points de supervision aléatoires. • Mettez-le au milieu des autres, là où son activité est visible et contrôlée par des tiers de confiance.
• Veut et croit bien faire, mais multiplie les erreurs. • Ne comprend pas les priorités. • S'accroche à ses façons de faire et se braque quand on lui en fait la remarque.	L'incompétent Circonscrire l'impact de ses erreurs	• Ne lui confiez pas de tâches compliquées ou informelles. Confiez-lui plutôt des tâches récurrentes où il y a moins de champs de comportements à maîtriser. • Organisez son travail de façon à ce qu'il puisse se concentrer. Ex : établissez des jours par tâche, mettez-le dans un endroit calme. • Contrôlez son travail régulièrement pour corriger ses erreurs à la base.
• A toujours mille misères qui l'empêchent de réussir. • Le monde est contre lui : le siège, les autres services, les clients, les fournisseurs, ses collègues...	Le ronchon Ne pas le laisser saper le moral de l'équipe	• Ne lui confiez pas d'activité de management. Il risquerait de transformer l'équipe en camp retranché. • Placez-le dans un rôle qui n'implique pas de communication ou d'interaction avec les autres services ou clients. Ex : traitement administratif, opérations de production, entretien courant... • Séparez-le des autres ronchons !