

Rencontre 07 - Thème de la rencontre :

# Comment gérer les personnalités difficiles et les situations complexes

Vendredi 13 octobre 2017 – Ballainvilliers – S-ONE – Chez Sabrina

## Présents : 12

SUEZ Mme Mathilde LE ROUX

BCNS M. Bruno CHAUDRUT

ŒUVRE FALRET M. Lydie GIBEY

EOZ Mme Chloé SOUCHON

NSK Mme Audrey HINTZY

PALL CORPORATION Mme Stéphanie JOSEPH

TITFLEX M. Pierre Gauthron

LA POSTE Mme Catherine DEMONT

S-ONE Mme Sabrina LE BRETON

Réseau Entreprendre Mme Emilie RUFFELAERE

Koezio Sénart M. Jérémy MARTEL

CORA Mme Virginie CUNI

## Absents excusés : 2

LEM M. Franck DIMITRI

SERIMAX M. Stéphane CHEVALIER

## Invités : 1

4BPACKAGING – M. Sébastien MAUCLERE

---

Animation : Julien Estier – Animateur GERME groupe Sud Ile de France

---

> Expert : **GEROME GAULIER** | [Theam-ateliers.com](http://Theam-ateliers.com)



Roland GUINCHARD est psychologue et psychanalyste au sein d'institutions hospitalières. Il pratique d'abord la psychothérapie puis la formation l'Audit Social et le Conseil auprès des entreprises et des institutions médico-sociales.

D'une façon générale sa pratique vise essentiellement à appréhender la dynamique personnelle en tenant compte de la complexité du fonctionnement psychique des individus dans leur relation aux phénomènes collectifs.

Rédaction : Julien Estier | le 18/10/2017

## Points clés à retenir - Préambule

---

### Point A : Une faible partie de la population

Roland rappelle que la gestion des personnalités difficiles ou dangereuses ne représente qu'une faible partie du temps d'action du manager. « *98% des personnalités ne sont pas difficiles ou dangereuses* » Mais il suffit qu'elles ne soient pas/mal traitées pour que l'impact soit beaucoup plus significatif au sein des équipes.

### Point B : Le travail du psychologue

Roland rappelle que contrairement aux idées reçues, le travail du psychologue n'est pas d'explorer notre inconscient mais de se focaliser sur la mince frontière qui existe entre conscient et inconscient. Frontière généralement responsable des rêves et des cauchemars, des lapsus et autres actes manqués et autres symptômes spécifiques.

## Points clés à retenir – Les personnalisés en difficultés / difficiles

---

Une personne en difficulté n'est pas une personnalité difficile. Une personne en difficulté traverse de façon contextuelle un passage complexe qui la met en difficulté. A la différence de la personnalité dite « difficile » dont les 4 paramètres suivants sont vérifiés :

- > Un comportement qui semble inadapté à la situation de travail ou à la culture de l'entreprise.
- > Un comportement répété sans qu'on puisse avoir accès à la raison
- > Qui entraîne une gêne pour les autres et les performances de l'entreprise.  
Attention on passe tous à un moment ou à un autre par l'une de ces 3 étapes.  
Les personnalités difficiles, elles, restent au centre de façon durable.
- > ET SURTOUT une 4<sup>e</sup> balise : **La souffrance** de la personne concernée.

### Point Clé 1 : Accepter de ne pas chercher à comprendre, éviter le jugement moral.

Face à ces personnalités, il va falloir accepter de ne pas chercher à comprendre, ni culpabiliser (Le pauvre, ce n'est pas facile pour lui etc.) ni rentrer dans une remise en cause de ses propres pratiques (C'est moi qui ne comprends rien, c'est de ma faute, c'est peut-être moi qui ne comprends rien). Cela va empêcher d'avoir une appréhension technique de la situation. **Ne pas juger mais JAUGER.** Ne pas chercher à être psy mais plutôt chercher à poser des balises.

### Point Clé 3 : La dépression (pour les personnes en difficultés)

La dépression (ou syndrome Anxiodépressif) réactionnelle c'est-à-dire selon le contexte, se caractérise par une perte de l'élan vital, le développement d'un état grognon, de troubles du sommeil, de la perte du goût pour les bonnes choses. « J'ai tout pour être heureux mais l'élan vital continue de descendre ». L'état dépressif devient majoré lorsque la sortie de cet état ne peut plus se faire seule. La personne en difficulté est la personne qui vit ce syndrome anxiodépressif.

## **Point Clé 4 : Face à la dépression, les antidépresseurs et les anxiolytiques**

Bien dosés, les antidépresseurs peuvent apporter une solution adaptée à ce type d'état. L'effet n'est pas immédiat mais la dimension curative est efficace. A l'inverse, les anxiolytiques ont un effet significatif sur le court terme, mais risque de générer une anxiété de sortie de dépression dès la fin de leur effet. Entraînant généralement une surconsommation nocive à l'organisme.

## **Point clé 5 : personnalités difficile vs personnalité en difficulté**

Une personnalité en difficulté présente donc un changement de comportement en fonction d'un contexte spécifique, alors que la personnalité difficile a un état durable, ce sont « des emmerdeurs professionnels » précise Roland.

## **Point clé 6 – Les personnalités difficiles au travail – l'Hystérie (H)**

L'hystérie est une névrose. Elle touche les hommes et les femmes. Les causes de l'hystérie sont multiples (frustrations, traumatisme de l'enfance, etc.). L'hystérie exprime chez celui qui en souffre, ses angoisses et ses souffrances, souvent de façon théâtrales, pouvant aller de la verbalisation aux troubles physiques, en passant par une expression exagérée des émotions, une importance exagérée donnée à l'apparence physique, le besoin de séduire, d'être au cœur de l'attention, une instabilité affective etc.

Dans notre mode relationnel « normal » le niveau d'hystérie est à 70%. Bien entendu certains sont au-dessus de ce seuil, d'autres en dessous. Certains passent le seuil de 10% de plus (ex le formateur qui doit capter l'attention etc.) en utilisant le décalage, toujours dans cette optique de se faire voir. (Tenue vestimentaire, langage, arrivée systématique en retard etc.).

Un autre pallier de 10% est franchi chez certain soit parce que c'est à la mode soit parce que c'est le corps qui prend le relai. « Ce qui ne peut plus se dire se dit par le corps, on somatise » précise Roland. Souvent cette somatisation échappe à la médecine. Là encore l'idée reste d'attirer l'attention et d'être au cœur de la scène.

Un dernier seuil se traduit par un comportement inauthentique (faire des histoires ou raconter des histoires), soit dans le souci de rechercher de l'insatisfaction permanente soit de susciter le désir pour mieux décevoir.

Comment le gérer ? « L'hystérique ne fait pas cela pour vous emmerder, il fait ça par ce qu'il exprime plus que les autres son angoisse (professionnelle) et qu'il le fait d'une façon bien particulière. En fait il cherche la personne qui va lui fixer ses limites, et qui devra le faire sur la durée. Une durée souvent longue, et qui devra à tout prix éviter de passer par la case violence, au risque de se discréditer. Réagir face à un hystérique est indispensable, car plus on attend et plus il sera difficile de le gérer. Les limites rassurent l'hystérique.

## **Point clé 7 – Les personnalités difficiles au travail – l'obsessionnel (O)**

Description : Rigoureux, réservé, ritualisé, rangé, radin, pas très rigolo. L'obsessionnel est très apprécié sur le marché du travail. Dans notre mode relationnel « normal » le niveau « obsessionnel » est à 20%. Mais là encore pour certain ce seuil peut être dépassé. La couche supérieure se caractérise par un handicap relationnel. Les 10% supérieurs se caractérisent par une incapacité à prendre la décision « y a du pour y a du contre » et la recherche d'une aide à la décision, souvent contestée mais aussi source de soulagement.

## Point clé 7 – L’obsessionnel (O) - Suite

Ce sont de bons préparateurs. La surcouche de 10% cible les adeptes du contrôle, sur eux mais surtout sur les autres.

La gestion de l’obsessionnel : CHARGER LA MULE. Son comportement s’explique souvent par un mécanisme de défense contre l’angoisse. Son emploi du temps doit être surchargé, ses compétences mobilisées au maximum sinon il boucle, tourne en rond et replonge dans ses travers. Roland rappelle « qu’il ne faut pas faire d’affectif avec les obsessionnels, mais plutôt utiliser des arguments rationnels ».

## Point clé 7 – Les personnalités difficiles au travail – le Phobique (P)

Caractéristiques : Anxieux, Pessimiste, Fuite, Oui mais...non, peur irrationnelle d’une situation qui peut être déclenchée par une circonstance sans danger (ex de l’ascenseurophobe).

Gérer le phobique : POSER DES BALISES. Eviter de laisser trop d’autonomie, mais rajouter des étapes pour sécuriser le phobique. Roland précise que l’on est tous un peu phobique en période de changement, mais que le phobique lui, l’est en permanence.

## Point clé 8 – Gérer les HOP

- 1 – Prendre du recul, ne pas tenir compte de la personnalité, des histoires, de la culpabilité
- 2 – Faire un diagnostic de structure : Quel est l’enjeu majeur de ce comportement ?
  - > Se faire remarquer ? Réaction : Fixer des limites
  - > Développer un contrôle excessif ? Réaction : Charger la mule
  - > Se protéger et fuir ? Réaction : Poser des balises.
  - L’objectif : faire baisser le niveau d’anxiété.
- 3 – Faire l’effort d’avoir un discours clair et transparent.
- 4 – Avoir du courage managérial, occuper le terrain
- 5 – Développer l’intérêt du projet d’équipe, avec un lien avec son histoire.
- 6 – Faire une évaluation des progrès
- 7 – Développer une position de manager de proximité.
- 8 – Être exigeant
- 9 – Donner de la visibilité aux résultats.

## Points clés à retenir – Les personnalisés en difficultés / difficiles

---

### Point clé 9 – Les personnalités dangereuses : Paranoïa

**Paranoïa** : mégalomanie, inflation du moi, méfiance, persécution et projection.

Le risque majeur est le passage au fait divers. Le risque ordinaire est le passage de la relation à la procédure juridique.

Gestion : maintenir si possible l’intégrité du territoire, rester en toute circonstance très formel et impeccable professionnellement, ne pas lui proposer de double de lui-même, maintenir un contact régulier très professionnel, respecter les règles scrupuleusement, ne jamais le vexer, jamais d’attaque personnelle, éviter le passage au fait divers, favoriser le passage au juridique.

## Point clé 10 – Les personnalités dangereuses : Perversion

**Perversion** : Séduction excessive mais narcissisme, froideur, manipulation, mensonge, cynisme. Cherche un mode de survie existentielle dans la manipulation et la destruction morale. Difficulté à percevoir les manipulations constantes qui fondent son jeu relationnel destructeur.

Le risque majeur : Escroquerie, mensonge, cynisme, corruption, dissimulation sont fréquents sous des dehors parfaitement adaptés socialement : danger.

Gestion : ne pas rester seul, démonter le mécanisme en permanence, monter un dossier juridique solide, « allumer tous les projecteurs », rester très clair sur ses propres attentes et désirs et ne pas en dévier.

### Résumé

---

En résumé, pour l'action au quotidien se rappeler ceci :

Globalement les personnalités "névrotiques" sont en attente d'amour ou de reconnaissance. Il faut savoir doser la réponse à cette demande. Cela reste négociable, assez aisément. Les personnalités plus proches de la "psychose" sont en attente de toute puissance, sous des formes parfois très surprenantes et cachées. Il faut alors savoir ruser avec la force de leurs intentions. C'est un jeu plus difficile.

→ Une seule attitude centrale est véritablement efficace : **la distance**

La distance vis à vis des attentes et des demandes affectives est nécessaire pour la névrose, à la seule condition que cette distance ne soit jamais de l'indifférence. Il faut donc être à la fois très attentif à tous les "signaux faibles" et savoir garder la tête froide, et du recul dans l'analyse des situations.

La distance vis-à-vis des dérapages et des excès proposés par les personnalités psychotiques socialisées, dites dangereuses. Cette distance est rendue obligatoire par le constat que ces personnes s'appuient sur des enjeux, une vision de l'existence et des objectifs de nature différente.

La gestion en aval consiste à respecter et contourner les mécanismes de défense des personnalités difficiles plutôt qu'à les transformer ou les attaquer de front.

Pour les personnalités dangereuses, il s'agit surtout de les reconnaître pour en tirer les conséquences.

La gestion en amont consiste à vérifier la validité et la permanence d'un sens cohérent dans le discours du travail, dans l'autorité au travail, dans la constitution régulièrement révisée des projets d'équipe.

La gestion à partir de soi consiste à obtenir le plus de clarté possible sur son Désir de travail, puis à s'y tenir. Cela peut être affiné par la connaissance des principes de fonctionnement du Désir de travail.