

Comment travailler au quotidien avec des psychorigides obsessionnels

Les personnalités dites difficiles déconcertent patron et collègues, mais présentent des talents souvent mal exploités

Fabrice Breithaupt

Le lieu de travail ressemble parfois à une microsociété dans laquelle on retrouve à peu près tous les caractères, toutes les mentalités, toutes les psychologies; du collègue le plus agréable, sociable et souple au plus distant et rigide. La seconde catégorie de collaborateurs peut représenter un élément perturbateur dans une équipe de travail, même sans être désagréable. Mais elle peut aussi receler d'intéressantes compétences utiles à l'entreprise. C'est ce qu'Annabelle Péclard, psychologue du travail et codirectrice du cabinet de consulting en ressources humaines Disheim, basé à Lausanne, a expliqué lors d'une conférence faite au Salon RH, qui s'est tenu récemment à Palexpo, à Genève.

Dans un environnement professionnel, qu'entend-on par «personnalités difficiles»?

Une personnalité difficile est quelqu'un qui agit de manière inadaptée, de façon récurrente et sans raison compréhensible ou visible (ce qui a un impact sur sa perfor-



Yves Saint Laurent souffrait d'un trouble bipolaire, mais c'est en phase maniaque que le grand couturier français devenait un créateur exceptionnel. DR

mance et ses relations) et qui est en souffrance. Nous avons tous des traits narcissiques, obsessionnels ou agressifs. Mais c'est leur accentuation, leur récurrence et leur intensité qui font atteindre un niveau pathologique.

Quel peut être l'impact d'un tel comportement sur le travail du collaborateur concerné et sur celui de ses collègues?

Tout dépend du trait qui s'est rigidifié. Cela peut se traduire par de la confusion dans l'organisation de son emploi du temps, des diffi-

cultés de concentration, une lenteur dans les tâches à effectuer, une impatience vis-à-vis des collègues avec, au final, une perte de productivité. Les conséquences peuvent être dramatiques.

Un exemple concret?

Prenons le cas d'une cliente, comptable de son état, que j'ai accompagnée dans le cadre d'un outplacement (*ndlr: reclassement externe*). Elle était très précise dans son travail. C'était un atout indéniable dans sa fonction. Cela lui a valu force reconnaissance de sa hiérarchie. Le problème,

c'est que cette extrême précision est devenue obsessionnelle: cette comptable s'est mise à prendre de plus en plus de temps pour soigner les moindres détails. Les heures supplémentaires sont devenues ingérables. Ne parvenant plus à réaliser son travail dans le temps imparti, elle l'a pris à la maison où, avec son époux, également expert dans le domaine, ils ont tenté de rattraper le retard. Mais sa hiérarchie a tout découvert et l'a licenciée au motif d'avoir sorti du bureau des documents hautement confidentiels...

Pourquoi s'intéresser à ce type de personnalités?

Je ne suis pas la seule à m'être penchée sur le sujet. D'autres psychologues et des DRH s'interrogent aussi. Divers livres et études ont également été publiés sur la question. Ces travailleurs présentent une ambivalence: leur comportement peut être perturbateur mais, en même temps, leurs traits de personnalité peuvent devenir des compétences professionnelles pointues. Par exemple: Yves Saint Laurent souffrait d'un trouble bipolaire, mais c'est en phase maniaque qu'il devenait un créateur exceptionnel. Ces compétences peuvent être un vrai plus pour une entreprise. Et ce n'est pas négligeable, à l'heure de la pénurie de talents.

Cet intérêt est grandissant, selon vous. Est-ce à dire que le problème est davantage prégnant qu'auparavant dans le monde du travail?

J'ai l'impression que oui. On constate que ce type de personnalités dites difficiles a tendance à se développer surtout en période de crise ou dans une situation de tension, car le stress contribue à la rigidification des traits de personnalité. Et on peut dire que le monde traverse une crise et que l'entreprise et le travail sont devenus plus stressants.

Vous estimez que, sauf cas extrêmes, il ne faut pas se séparer de ce genre de travailleurs, mais plutôt adopter une stratégie

qui permet d'éviter qu'ils ne perturbent leur équipe tout en leur permettant de laisser éclore leurs compétences pour que l'entreprise en bénéficie... C'est un peu la quadrature du cercle, non? Quels conseils donner pour y arriver?

En effet, il ne faut pas être angélique: certaines personnalités difficiles sont nuisibles et il faut parfois s'en protéger et s'en séparer. Avec les autres, il faut d'abord trouver un comportement adéquat: par exemple, avec un salarié narcissique, on évitera de trop le flatter pour éviter de conforter une telle attitude, tandis qu'avec un collaborateur à la personnalité évitante on ne mènera pas avec lui de longs entretiens, ce qui l'épuiserait; il est donc nécessaire d'acquérir des connaissances sur le sujet des personnalités difficiles. Ensuite, le management doit être clair dans sa communication et ne pas entretenir le flou, car le flou entretient l'anxiété et le stress qui eux-mêmes entretiennent les personnalités difficiles. Enfin, au niveau de l'organisation, un changement de fonction peut s'avérer utile pour exploiter les richesses du profil narcissique en lui confiant un rôle de représentation. Pour reprendre le cas de cette malheureuse comptable que je viens d'évoquer je soutiens que sa personnalité obsessionnelle aurait pu être cadrée par sa hiérarchie (je dis bien «cadrée» et non pas «soignée»), cela aurait permis à cette employée de conserver son poste et à son entreprise de conserver une collaboratrice compétente.