

Introduction

Je m'appelle David Eyraud et je vous souhaite la bienvenue dans cet ouvrage consacré aux vingt personnalités difficiles à manager.

Depuis plus de vingt-cinq ans, j'évolue dans le secteur de l'industrie (automobile, aéronautique, ingénierie), où j'ai occupé divers postes de management et de direction. À travers ces expériences, j'ai été confronté à quantité de profils, de défis, de modes de fonctionnement. J'en ai tiré la conviction que, derrière chaque attitude jugée « compliquée », se cache une faille psychoaffective : une souffrance, une peur, un besoin mal exprimé.

J'ai moi-même longtemps cherché des solutions pratiques pour « gérer » ces personnes difficiles, qu'il s'agisse du syndicaliste opiniâtre qui ne lâche jamais l'affaire, de l'expert ronchon cassant qui voit des problèmes partout, de la secrétaire blasée qui oscille entre cynisme et détachement, ou encore du chef de groupe trop sacrificiel qui, à force de vouloir se dévouer pour ses équipes, finit par s'épuiser lui-même et frustrer tout le monde. Mon réflexe, à l'époque, était souvent de laisser mes émotions prendre le dessus : agacement, frustration, parfois colère. Rien de très constructif, on s'en doute ! À mesure que je montais en responsabilités, je peinais à trouver le bon dosage entre fermeté et bienveillance.

Pourtant – sans trop de fausse modestie –, je crois avoir été un manager investi, attentif à la montée en compétences de mes équipes et convaincu qu'il fallait montrer l'exemple. J'ai toujours tâché de respecter quelques valeurs simples : la clarté dans les décisions, l'équité dans les règles, et une forme de respect envers chacun, quelles que soient ses faiblesses ou ses différences.

Le déclic est venu le jour où l'on m'a fait remarquer que, malgré mes atouts, j'étais moi-même une personnalité difficile à manager ! Il m'a fallu du temps pour accepter qu'avec mon côté méthodique, mon amour de la structure et mon exigence parfois un peu rigide, je rendais la tâche difficile à mes supérieurs. Et si j'étais, sans le vouloir, le « **colérique** » ou le « trop pointilleux » du groupe ? Cette prise de conscience a marqué un tournant. Je me suis lancé dans un travail de fond pour mieux comprendre ce qui se joue derrière chaque comportement jugé « difficile ».

Au fil de mes lectures, formations et coachings, j'ai réalisé que, sous l'irritation ou l'apathie, se cachent souvent une faille, une émotion, un besoin profond. Ainsi, l'individu qui nous fait perdre patience est peut-être mû par une peur du rejet, tandis que celui qui se montre orgueilleux compense une sous-estime de lui-même. Loin d'être une simple théorie, ce constat m'a permis de mieux cerner mes propres réactions négatives et de les canaliser.

Aujourd'hui, en tant que coach certifié, j'accompagne à mon tour des managers et des dirigeants confrontés aux mêmes questions : comment interagir avec telle ou telle personnalité, comment « décoder » leurs véritables besoins, et surtout comment trouver des solutions qui respectent à la fois l'individu et le collectif ?

C'est ainsi qu'est née l'idée d'écrire ce livre, pour vous offrir un regard nouveau sur ces comportements sources de tensions. L'objectif est d'éclairer ces profils, sans porter de jugement définitif, et de montrer qu'il existe des manières de renouer le dialogue ou d'anticiper la crispation avant qu'elle ne se transforme en conflit.

En refermant ces pages, vous constaterez peut-être, comme je l'ai fait moi-même, que nous sommes tous la « personnalité difficile » de quelqu'un. Ce simple constat, loin d'être décourageant, peut nous pousser à plus d'empathie, de compréhension mutuelle et d'humour face aux travers (et aux fragilités) des uns et des autres. Car le monde professionnel n'est pas qu'une mécanique bien huilée : c'est aussi et surtout un immense laboratoire humain, où chacun avance avec ses peurs, ses exigences, ses contradictions.

Alors, osons jeter un œil à ces failles, prenons le temps de les comprendre, et peut-être découvrirons-nous une richesse insoupçonnée derrière ces attitudes qu'on qualifie de « difficiles ». Bonne lecture !

Chapitre 1

POURQUOI CE LIVRE ?

Contexte et enjeux

Depuis une dizaine d'années, le monde du travail connaît des mutations particulièrement rapides. La transformation numérique, la globalisation des marchés et l'essor du télétravail ont profondément modifié nos manières de collaborer. Les entreprises, quelle que soit leur taille, font face à des enjeux de compétitivité, d'agilité et de gestion de la complexité qui n'étaient pas aussi prégnants autrefois. Dans ce climat d'incertitude, la capacité à manager efficacement et à prévenir les tensions internes devient un atout majeur pour la réussite collective.

Pourquoi autant de tensions ?

D'abord, parce que les organisations sont des microcosmes où s'entremêlent des profils variés, avec des histoires personnelles, des valeurs, des aspirations et des craintes différentes. Or, l'accélération des rythmes de travail, la pression des deadlines et l'exigence de productivité ne laissent souvent pas le temps de résoudre les malentendus ou de creuser les origines des comportements difficiles. Dans une équipe pressée par les résultats, le moindre conflit peut prendre des proportions démesurées, d'autant plus lorsque la hiérarchie peine à instaurer un climat de confiance ou à développer une communication de qualité.

Parallèlement, l'avènement de nouvelles méthodes de management (management horizontal, agilité, holacratie, etc.) a mis en évidence un besoin d'intelligence émotionnelle plus fort qu'auparavant. À mesure qu'on accorde davantage de liberté et de responsabilités aux salariés, on s'expose aussi à des interactions plus directes, où les tensions peuvent émerger plus vite si elles ne sont pas anticipées. Les travaux de Daniel Goleman, popularisant le concept d'intelligence émotionnelle, ont montré que la capacité à comprendre et à gérer les émotions (les siennes comme celles des autres) est un facteur décisif de performance et de bien-être. Les *soft skills* sont devenues incontournables, et on attend désormais des managers qu'ils soient aussi capables de décoder les signaux de mal-être ou de stress chez leurs collaborateurs.

Dans ce contexte, on ne peut plus se contenter d'approches managériales purement descendantes ou disciplinaires. Les risques psychosociaux (RPS) sont de plus en plus reconnus : burn-out, bore-out, harcèlement moral ou sexuel, sentiment d'isolement en télétravail, etc. Les entreprises sont conscientes qu'elles doivent agir pour maintenir un climat serein et productif. Les tensions internes, si elles ne sont pas gérées, peuvent mener à des conflits ouverts, une rotation du personnel accrue, une dégradation de l'image de l'employeur, ou encore une baisse de la motivation générale.

C'est dans ce cadre qu'est née la méthode **PACTE** (percevoir, analyser, communiquer, transformer, évaluer). Conçue pour répondre à la complexité des comportements humains, elle propose un cycle complet qui permet aux managers, mais aussi à tout collaborateur, de faire face à des situations difficiles de manière structurée. Il ne s'agit pas seulement de « régler un problème » de façon ponctuelle, mais de s'inscrire dans un processus continu d'écoute, d'accompagnement et d'évolution. Nous verrons que **PACTE** s'inspire aussi bien de la psychologie du travail que des démarches d'amélioration continue, tout en restant simple à retenir et à mettre en pratique.

Les nouvelles réalités du travail

- Équipes hybrides ou dispersées : la distance amplifie parfois les maux existants ou fait naître de nouvelles tensions (manque de contact direct, moindre cohésion, sentiment de solitude).
- Digitalisation accélérée : entre les visioconférences, les chats d'équipe, les outils collaboratifs, on a plus de canaux de communication... et donc plus de risques de quiproquos ou de « mauvais ton » perçu.

Chapitre 2

LES FONDAMENTAUX DIFFICULTÉS ET PROFILS

Les personnalités difficiles

Dans le monde professionnel, il est fréquent de rencontrer des collaborateurs ou des collègues dont les comportements nous paraissent « difficiles » à gérer. Ces attitudes peuvent freiner la dynamique collective, générer des tensions ou tout simplement rendre le climat de travail pesant. Pour mieux les comprendre et les aborder, il est utile de disposer d'une **grille de lecture** relativement simple, qui permette de repérer rapidement ce qui se joue derrière un comportement.

Dans ce livre, j'ai choisi de regrouper **vingt profils difficiles** (ou « types comportementaux ») souvent cités dans les études managériales et la psychologie du travail. Chaque profil correspond à un ensemble d'attitudes, de réflexes, de modes de communication qui, s'ils ne sont pas gérés, peuvent nuire à l'équipe. Cette liste n'est pas figée, ni exhaustive; certains individus oscillent entre plusieurs profils selon les circonstances. Elle offre néanmoins une base solide pour la **compréhension** et le **dialogue**.

Pourquoi cette liste ?

Elle permet aux managers et aux équipes de **mettre des mots** sur des comportements qui créent du malaise ou de la démotivation, et de **dresser un premier diagnostic**. L'idée n'est pas de tout expliquer par des étiquettes, mais de faciliter la prise de conscience et la communication.

LES VINGT PROFILS EN BREF

La forte tête

Description : personnalité sûre d'elle, qui impose ses opinions, n'hésite pas à défier l'autorité ou les consignes qu'elle trouve injustifiées.

Exemple : Paul, responsable commercial, conteste systématiquement les directives de la direction, exige des justifications à tout et s'impatiente rapidement si on ne lui fournit pas de preuves concrètes.

Pièges habituels : le manager qui tente de « mater » la **forte tête** en l'ignorant ou en l'humiliant risque d'amplifier sa révolte.

Le râleur négatif

Description : se plaint en permanence, souligne les défauts ou les risques, voit le verre à moitié vide.

Exemple : Chloé, comptable, critique chaque nouvelle procédure (« Ça ne marchera jamais », « On n'a pas assez de temps »), créant un climat anxiogène autour d'elle.

Pièges habituels : penser qu'il suffit de le « forcer » à être positif peut le braquer davantage.

Le colérique

Description : montées de colère fréquentes, cris, conflits ouverts. Suscite la crainte ou l'exaspération dans l'équipe.

Exemple : Hugo, chef d'équipe, élève la voix dès qu'un objectif est retardé, claque parfois les portes, provoquant stress et évitement chez ses collaborateurs.

Pièges habituels : laisser faire par peur du conflit ou de ses réactions, ce qui l'encourage à exploser plus souvent encore.

