

**Journée d'études
du Pôle
PILOTAGE ET RESSOURCES
Janvier 2018
DRFiP PACA - 13**

**La gestion d'agents difficiles
14h30 - 17h00**

Agent difficile / Agent en difficulté

Un agent en difficulté n'est pas obligatoirement un agent difficile.

En revanche, un agent difficile est toujours un agent en difficulté.

Agent en difficulté

- Un agent est considéré comme en difficulté dès lors que sa manière de servir n'est plus remplie dans les conditions normales ou se dégrade de manière durable, ou que son comportement impacte négativement le service et ses autres collègues.
- Causes multiples : personnelles (médicales, familiales, financières) ou professionnelles (organisationnelles, relationnelles managériales). Plusieurs difficultés peuvent se superposer.
- Exemples de signaux :
 - Changement de comportement professionnel (retrait, repli sur soi...)
 - Moindre communication
 - Diffusion d'émotions négatives
 - Marginalisation
 - Réactions fréquentes d'opposition ou de conflit
 - Débits horaires importants
 - Absentéisme
 - Dégradation de la manière de servir (désengagement, difficulté de concentration...)
- Avec des conséquences pour le collectif : dégradation de l'ambiance...

Agent difficile au travail

Il est important et utile de pouvoir classer et identifier certains types de personnalités difficiles afin de mieux comprendre leurs réactions dans différentes situations et avoir envers eux les comportements appropriés.

Parmi les agents difficiles, il peut y avoir également des personnes dangereuses.

Il faut accepter les agents difficiles mais il faut savoir s'en préserver. Leur comportement ne résulte jamais d'un choix et le rejet ne peut qu'aggraver les choses.

Les accepter est le préalable nécessaire pour les amener à modifier certains de leurs comportements.

En comprenant mieux leurs réactions et en les acceptant, il est plus facile de prévoir et de faire face aux problèmes qu'ils posent.

Agent difficile au travail

4 critères balises définissent une personnalité difficile au travail.

C'est une personne qui :

1. manifeste un comportement inadapté en situation professionnelle ;
2. de façon durable, répétitive et sans raison apparente ;
3. entraînant une gêne réelle pour l'entourage et pour la performance de l'équipe ;
4. Avec une vraie difficulté, voire une certaine souffrance, de la personne difficile elle même.

Au moins 3 balises sont nécessaires pour déterminer une personne difficile.
Si la balise 3 est décisive, il faut que les deux précédentes soient présentes.

La balise 4 n'est pas toujours visible.

Agent difficile au travail et changement

- **Résistance au changement** :

Ces personnalités éprouvent beaucoup de mal à se changer elles-mêmes et ne perçoivent pas toujours leur comportement comme inadapté.

Elles ont tendance à répéter systématiquement les mêmes comportements et trouvent parfois une justification à leur système de pensée et à leur attitude.

Elles sont tolérantes par rapport à leurs troubles, les traits difficiles faisant partie de leur personnalité, d'où leur résistance au changement.

- **Aider au changement** :

Les pressions exercées pour les pousser à changer peuvent être mal vécues et perçues comme coercitives. De plus, elles risquent de renforcer leurs convictions (paranoïaque).

L'agent difficile ne se comporte pas ainsi par facilité mais par appréhension et par crainte. Le changement personnel représente un processus de démolition/ reconstruction long et coûteux.

Agent difficile au travail et changement

FAIRE	NE PAS FAIRE
Essayer de changer ses comportements	Vouloir changer sa vision du monde
Comprendre ses craintes et ses appréhensions derrière ses comportements difficiles	Penser qu'il s'agit uniquement d'une question de mauvaise volonté
Accepter un changement progressif	Exiger un changement rapide
Exprimer vos besoins et vos limites	Faire la morale
Accepter un changement incomplet	Exiger la perfection, puis tout laisser tomber
Tenir bon sur l'essentiel	Compatir ou rentrer dans son jeu

Agent difficile au travail : la personne anxieuse

Caractéristiques	Vision du monde	Comment la gérer	A ne pas faire
Soucis trop fréquents ou trop intenses par rapport aux risques de la vie quotidienne; tension physique souvent excessive, attention permanente aux risques	Le monde est un endroit dangereux où une catastrophe peut toujours arriver. En faisant attention on peut éviter la plupart des incidents = hyper vigilance	Montrer sa fiabilité (arriver à l'heure dite, répondre au courrier dans les délais, se montrer prévoyant). L'aider à relativiser. Il faut être pour elle un signal rassurant	Ne pas se soumettre Ne pas la surprendre Ne pas lui faire partager ses propres sujets d'inquiétude Eviter les sujets de conversation pénibles .

Agent difficile au travail : la personne paranoïaque

Caractéristiques	Vision du monde	Comment la gérer	A ne pas faire
<p>Méfiance excessive. Suspecte les autres de mauvaises intentions à son égard. Reste toujours sur ses gardes Ne se confie pas. Souvent jalouse. Cherche dans les détails la preuve de ses soupçons. Prête à des représailles disproportionnées. Difficulté à montrer de la tendresse ou des émotions positives ; peu d'humour.</p>	<p>Le monde est dangereux. Vulnérable, elle doit se protéger. A besoin de se trouver des ennemis pour se sentir apaisée et justifier sa méfiance. Souvent avec des traits narcissiques elle peut faire régner la terreur et redoubler de férocité.</p>	<p>Exprimer clairement les motifs et intentions sans équivoque. Si critique, rester factuel et être ferme, précis et clair. Respect scrupuleux des formes (politesse, ne pas lui couper la parole) Maintenir le contact régulier (sinon sentiment de mise à l'écart → complot) Faire référence à la loi et au règlement. Lui laisser quelques victoires.</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">SE PROTÉGER</p>	<p>Ne pas renoncer à éclaircir les malentendus. Ne pas attaquer l'image qu'elle se fait d'elle même. Ne pas critiquer sa personne mais son comportement. Ne pas se mettre en défaut, être irréprochable. Bien peser ses mots. Ne pas médire sur elle. Ne pas discuter idéologie.</p>

Agent difficile au travail : la personne histrionique

Caractéristiques	Vision du monde	Comment la gérer	A ne pas faire
<p>Cherche en permanence à attirer l'attention d'autrui. Supporte mal les situations où elle n'est pas l'objet de l'attention générale. Recherche intensément l'affection de son entourage. Dramatise l'expression de ses émotions, son discours est émotionnel. A tendance à idéaliser ou à dévaluer exagérément son entourage.</p>	<p>Cherche à être le point de mire de l'assistance. Pense qu'elle n'est pas capable de se débrouiller toute seule dans la vie. A une image dévalorisée d'elle-même. Cherche à se rassurer dans le regard fasciné de l'autre.</p>	<p>S'attendre à l'excès et à la dramatisation. Lui laisser une scène de temps en temps en fixant les limites. Montrer de l'intérêt chaque fois qu'elle a un comportement normal. S'attendre à passer du statut de héros à celui de minable.</p> <p style="color: red;">Essayer de rester soi-même. Garder de la distance</p>	<p>Ne pas se moquer de la personne. Ne pas se laisser émouvoir par ses comportements de séduction. Ne pas se laisser attendrir.</p>

Agent difficile au travail : la personne obsessionnelle

Caractéristiques	Vision du monde	Comment la gérer	A ne pas faire
<p>Perfectionniste : attention exagérée aux détails, procédures, rangement, organisation souvent au détriment du résultat final.</p> <p>Obstinée têtue.</p> <p>Froideur relationnelle</p> <p>Doute : a du mal à prendre des décisions par peur de l'erreur.</p> <p>Rigueur morale : extrêmement consciencieuse et scrupuleuse.</p> <p>Maladie : TOC</p>	<p>Pense agir au nom du bien.</p> <p>Redoute l'imperfection (détails) et l'incertitude (vérifications)</p> <p>« Tout irait mieux si on respectait les règles. Les gens ne sont pas fiables. Il faut vérifier ce qu'ils font »</p> <p>Exigeant avec elle même et avec les autres.</p>	<p>Montrer que l'on apprécie son sens de l'ordre et de la rigueur.</p> <p>Respecter son besoin de prévoir et d'organiser.</p> <p>Si critiques à faire être précis.</p> <p>Se montrer fiable et prévisible.</p> <p>Lui donner des tâches où ses défauts seront des qualités.</p> <p style="color: red;">Annoncer la durée d'un entretien avec elle avant qu'il ne commence</p>	<p>Ne pas faire d'ironie sur ses manies</p> <p>Ne pas se laisser entraîner trop loin dans son système et savoir dire stop.</p> <p>Ne pas l'embarrasser avec trop de reconnaissance.</p>

Agent difficile au travail : la personne narcissique

Caractéristiques	Vision du monde	Comment la gérer	A ne pas faire
<p>A le sentiment d'être exceptionnelle et de mériter plus que les autres.</p> <p>Préoccupée par des ambitions de succès éclatant dans le domaine professionnel.</p> <p>Soucieuse de son apparence physique.</p> <p>S'attend à des attentions, des privilèges, sans se sentir obligée à la réciprocité. Exploite et manipule des autres pour atteindre ses buts.</p> <p>Peu d'empathie, peu touchée par les émotions d'autrui.</p>	<p>A une haute opinion d'elle même. Tout le monde doit partager son point de vue.</p> <p>Les règles ne s'appliquent pas à sa personne.</p> <p>Seuls les gens prestigieux ont grâce à ses yeux</p>	<p>Montrer son approbation chaque fois qu'elle est sincère.</p> <p>Lui expliquer les relations des autres.</p> <p>Respecter scrupuleusement les usages et les formes (elle attend des égards)</p> <p>Ne faire que les critiques indispensables et être très précis.</p> <p>Rester discret dans vos propres réussites (jalousie)</p> <p style="color: red;">Prendre du recul</p>	<p>Pas d'opposition systématique</p> <p>Etre attentif aux tentatives de manipulation (flatterie, culpabilité, proximité...)</p> <p>N'accorder jamais une fois les faveurs que vous ne voulez pas renouveler.</p> <p>Ne pas s'attendre à un donnant-donnant.</p>

Agent difficile au travail : la personne schizoïde

Caractéristiques	Vision du monde	Comment la gérer	A ne pas faire
Souvent impassible. Personne détachée. Difficile à deviner. Paraît indifférente aux compliments ou aux critiques des autres. Choisit surtout des activités solitaires. Peu d'amis intimes ; ne se lie pas facilement ; ne recherche pas la compagnie des autres	Trouve ses satisfactions dans son monde intérieur. Souvent experte dans sa discipline. Communiquer avec elle demande un effort important.	Respecter son besoin de solitude. Lui proposer des situations à sa mesure (expertise, technique). L'apprécier pour ses qualités silencieuses. Lui faire passer des notes plutôt que d'aller la voir ; la laisser devenir un bon expert plutôt qu'un mauvais manager	Ne pas exiger d'elle qu'elle exprime des émotions intenses Ne pas l'assommer de trop de conversation. Ne pas la laisser s'isoler complètement

Agent difficile au travail : Comportement de type A

Caractéristiques	Vision du monde	Comment la gérer	A ne pas faire
<p>Lutte contre le temps. Impatiente, pressée, sans cesse dans l'urgence. Intolérante avec la lenteur des autres.</p> <p>Sens de la compétition. Engagement dans l'action. Travaille beaucoup. Réactions de stress intenses. Rapports difficiles avec les autres. S'irrite facilement</p>	<p>La vie est un défi, elle veut maîtriser toutes les situations.</p> <p>« Je dois réussir tout ce que j'entreprends »</p>	<p>Etre fiable et exact S'affirmer chaque fois qu'elle tente de vous mettre sous contrôle. Négocier. L'aider à relativiser.</p> <p>Gagner son respect par votre efficacité mais ne pas se laisser imposer son rythme, savoir la ralentir avant qu'elle ne craque</p>	<p>Ne pas négocier à chaud avec elle (compétition qu'elle va vouloir gagner). Ne pas se laisser entraîner dans des compétitions inutiles Ne pas dramatiser es conflits (elle est irritable et souvent irascible)</p>

Agent difficile au travail : la personne passive agressive

Caractéristiques	Vision du monde	Comment la gérer	A ne pas faire
<p>Face à la hiérarchie : résistance passive (intolérance à être commandée ou remise en cause de la hiérarchie)</p> <p>Discute exagérément les ordres. Critique les figures d'autorité mais de manière détournée. Est volontairement inefficace, boude, oublie, se plaint d'être incomprise ou méprisée ou injustement traitée. Susceptible à tout manque de considération.</p>	<p>Devise : « se soumettre est une défaite ».</p> <p>Un ordre ou une simple demande déclenche un sentiment de révolte et de frustration. Elle exprime rarement cette révolte de manière sincère car « on risque trop à dire ce qu'on pense ».</p> <p>L'agressivité face à l'autorité s'exprime par la passivité.</p>	<p>Être aimable et emphatique. Lui demander son avis chaque fois que c'est possible. L'aider à exprimer directement son désaccord. Lui rappeler les règles du jeu :</p> <ul style="list-style-type: none"> -montrer que vous lui consacrez de l'attention, que vous la reconnaissez comme un être avec des émotions et des pensées autonomes ; -rappeler que la relation d'autorité entre vous n'est pas personnelle 	<p>Ne faites pas semblant de ne pas remarquer son opposition.</p> <p>Ne la critiquez pas à la manière d'un parent.</p> <p>Ne pas se laisser entraîner dans un jeu de représailles réciproques.</p>

Agent difficile au travail : la personne dépressive

Caractéristiques	Vision du monde	Comment la gérer	A ne pas faire
<p>Pessimiste, voit le côté sombre des choses, minimise l'aspect positif. Humeur triste ; auto dévalorisation. Ne se sent pas à la hauteur.</p>	<p>Vision négative de soi, du monde (dur et injuste) et du futur (les choses vont mal tourner).</p>	<p>Attirer son attention par des questions sur le positif. Lui montrer votre considération sincère de manière ciblée (fait précis)</p> <p>La complimenter chaque fois qu'elle a une attitude positive</p>	<p>Ne pas lui dire de se secouer. Ne pas faire la morale Ne pas se laisser entraîner dans son marasme.</p>

Agent difficile au travail : la personne dépendante

Caractéristiques	Vision du monde	Comment la gérer	A ne pas faire
<p>Besoin d'être rassurée et soutenue par les autres : réticence à prendre des décisions. Difficulté à initier des projets (attitude suiviste). N'aime pas être seule ou faire des choses seule.</p> <p>Dit toujours oui pour ne pas déplaire</p> <p>Anxieuse si on la critique</p> <p>Accepte les besognes peu gratifiantes pour se rendre agréable.</p> <p>Très perturbée par les ruptures.</p>	<p>Croyance « accepte tout des autres car tu as d'eux un besoin vital et n'entreprend rien toi-même car tu n'en es pas capable »</p>	<p>Renforcer ses initiatives plutôt que ses réussites et l'aider à banaliser ses échecs.</p> <p>Si elle demande un conseil, lui demander son point de vue personnel avant de lui répondre. Ne pas hésiter à lui demander des conseils ou de l'aide.</p> <p>La renvoyer à ses responsabilités</p>	<p>Ne pas prendre de décision à sa place. Ne pas voler à son secours chaque fois qu'elle est en difficulté</p> <p>Ne pas critiquer frontalement ses initiatives même ratées</p> <p>Ne pas l'abandonner à son propre sort pour lui apprendre à se débrouiller toute seule.</p> <p>Ne pas non plus l'accepter en permanence dans « vos jambes ».</p>

Agent difficile au travail : la personne évitante

Caractéristiques	Vision du monde	Comment la gérer	A ne pas faire
<p>Hypersensibilité (peur de la critique et du ridicule)</p> <p>Evite d'entrer en relation avec les gens tant qu'elle n'est pas assurée d'une bienveillance inconditionnelle</p> <p>Evite les situations où elle craint d'être embarrassée</p> <p>Dévalorisation de soi.</p> <p>Rôle effacé ou poste inférieur à ses capacités par peur de l'échec.</p>	<p>Peur d'être ridicule, maladroite ou rejetée. Elle ne se sent pas à la hauteur.</p> <p>Croyance « je suis inférieure » et « je pourrais être blessée au contact des autres ».</p>	<p>Proposer des objectifs de difficulté progressive pour la rassurer sur ses capacités et lui permettre de surmonter ses peurs.</p> <p>L'assurer de votre soutien.</p> <p>Si critique il faut faire en sorte qu'elle comprenne que la critique ne porte pas sur sa personne.</p>	<p>Ne pas ironiser à son propos.</p> <p>Ne pas s'énerver.</p> <p>Ne pas la laisser se dévouer pour toutes les corvées.</p>

Agent difficile au travail : quel niveau d'intervention ?

1/ Entretien avec le chef de service et parallèlement signalement à la Division RH

2/ intervention éventuelle du médecin de prévention et de l'assistante de service social

**3/ Entretien avec la Direction (PPR/RH)
Soit volet disciplinaire
Soit volet social**

Quoiqu'il en soit solutions à trouver.

Agent difficile au travail : en dernier recours quelle solution ?

- **En urgence**

- **Changement d'affectation au sein de la structure**
- **La suspension de fonction (faute grave)**
- **La saisine d'office du comité médical. L'employeur public peut contraindre un agent à se mettre en CLM alors même qu'il n'en a pas exprimé la demande.**

- **Sur le plus long terme**

- **Mutation d'office dans l'intérêt du service**
- **Le déplacement d'office (disciplinaire)**
- **Mesures disciplinaires (révocation/ licenciement)**
- **Le reclassement**
- **Mise en retraite d'office pour invalidité.**

LE HARCELEMENT MORAL

Cette menace peut être brandie lorsqu'un chef de service veut faire travailler un agent, dans des conditions d'exercice attendues de cet agent.

Définition : Le harcèlement est constitué d'une série d'agissements avérés, intentionnels et répétés destinés à atteindre l'agent en tant qu'individu en provoquant la dégradation de ses conditions de travail.

Délit puni d'un an d'emprisonnement et de 15.000 euros d'amende.

Faisceau d'indices convergents :

- **Des attitudes d'évitement et de déstabilisation de la personne (ne plus lui parler, ne plus la saluer, faux reproches...)**
- **Des agissements visant à la pousser à la faute (délais impossible à tenir, objectifs irréalistes...)**
- **Des agissements tendant à isoler ou humilier la personne.**
- **Des agissements cherchant à atteindre psychologiquement la personne**

**Merci à toutes et à tous
pour votre attention et votre participation.**