

# La gestion des personnalités difficiles

Nadine Girouard, Ph.D., MBA  
Conférence présentée lors des activités du IIBA,  
Section Montréal, Montréal, QC, le 29 janvier 2013

nadine.girouard@hec.ca

©Nadine Girouard, 2013

## Qui suis-je ?

Universités	Diplômes
1987-1990 Université de Montréal	B.Sc. en psychologie
1990-1993 Université de Montréal	Scolarité de M.Sc. en psychologie complétée et exemption du mémoire
1993-2000 Université de Montréal	Ph.D. en psychologie (recherche – développement de l'enfant)
2000-2003 Université Concordia	Chercheure postdoctorale en psychologie
2008-2011 HEC Montréal	MBA

## Expérience

- **Chercheure associée** au Centre de recherche en développement humain de l'Université Concordia (1997-2012)
  - Coordinatrice du Projet longitudinal de Concordia sur le risque élevé
- **Consultante internationale** à Haïti avec SG Group Consultants (2011-2012; subventionnée par la BID)
- **Analyste de recherche sénior** au sein de R.A. Malatest et associés, Ltée (mai 2012-octobre 2012)
- **Consultante**, spécialiste en petite enfance avec l'équipe de JFL Consultants (novembre 2012- présent)
- **Chercheure** : Groupe de recherche sur les inadaptations sociales de l'enfance (GRISE, Université de Sherbrooke) et au Centre international d'étude sur le jeu et les comportements à risque chez les jeunes (Université McGill) (novembre 2012 – présent)

## Objectifs

- Qu'est-ce qu'une personnalité difficile
- Qui sont les personnalités difficiles
- Comment gérer les personnalités difficiles

## Distinction importante à faire

Gestion de conflit	Personnalité difficile
Le blâme est porté sur l'autre pour la problématique	Les conflits se multiplient autour d'elle. Tout le monde à tort sur tout, tout le temps, sauf elle
Les comportements ne changent qu'en présence de l'autre personne	Les comportements sont constants, peu importe l'entourage ou les circonstances
Les réactions de la personne sont inhabituelles et vous prennent souvent par surprise	Les réactions sont prévisibles; s'il survient un changement, vous pouvez prévoir sa réaction
Des émotions, le plus souvent la colère et la frustration, sont ressenties	La personne fait état de ses émotions par des colères, ou des pleurs
Le dialogue est possible, si la personne est réceptive et démontre une volonté de régler la situation	La communication verbale est difficile
Une intervention appropriée règle le conflit dans un délai relativement court	C'est un processus dont les effets vont se faire ressentir à long terme

Qu'est-ce qu'une  
personnalité difficile ???

## Le trouble de personnalité selon le DSM-IV

- Déviation **durable** de ce qui est attendu dans la culture de la personne
- Déviation **apparente** dans au moins deux de ces aspects:
  - Cognition
  - Affect
  - Contrôle
  - Relation interpersonnelle

## Le trouble de personnalité selon le DSM-IV

- L'expérience vécue et les conduites sont
  - **durables**
  - **envahissent** les situations personnelles et sociales
  - **stables et prolongées**
- Présence d'une souffrance ou d'une altération du fonctionnement (privé ou social)
- N'émane pas d'effets physiologiques associés à une substance (drogue ou médicament) ou d'une affection médicale (traumatisme crânien)

## Qui sont les personnalités difficiles

## Les différents troubles de personnalité

Cognition (étrangeté)

### Groupe A : Personnalités bizarres

- Personnalité paranoïaque
- Personnalité schizoïde
- Personnalité schizotypique

### Groupe B : Personnalités instables

- Personnalité antisociale
- Personnalité limite
- Personnalité histrionique
- Personnalité narcissique

### Groupe C : Personnalités anxieuses

- Personnalité évitante
- Personnalité dépendante
- Personnalité obsessionnelle-compulsive
- Personnalité passive-agressive

Affect (impulsivité)

Anxiété (contrôle)

## Les quatre registres diagnostiques

<b>Registre I</b>  <b>Cognition</b> Contact déficient avec le réel  <b>Groupe</b> Groupe A – Personnalités bizarres	<b>Registre II</b>  <b>Affect</b> Contrôle déficient de l'impulsivité  <b>Groupe</b> Groupe B – Personnalités instables
<b>Registre III</b>  <b>Anxiété</b> Crainte excessive d'un danger virtuel  <b>Groupe</b> Groupe C – Personnalités anxieuses	<b>Registre IV</b>  <b>Relations interpersonnelles déficientes</b> (inadaptation sociale)  <b>Groupes</b> Groupe A, B, C  <b>Personnalités pathologiques</b>

## Les personnalités difficiles

- La personnalité difficile présente 2 propriétés
  1. Elle est **stable** dans le temps, ce qui garantit la continuité d'être de la personne
  2. Elle est **unique**, caractéristique de la personne, ce qui la distingue des autres
    - Les traits de sa personnalité
    - Ses modalités relationnelles
    - Sa façon de percevoir le monde et de se penser dans son environnement

## Le groupe A

Les personnalités bizarres

## La personnalité paranoïaque

- Excessivement méfiante
- Rancunière
- Colérique



## Modes de fonctionnement

Les règles personnelles	Les situations d'allumage
Je dois toujours me méfier et aller au-delà des apparences	Situations floues
Il importe pour moi de ne faire confiance à personne	Absence de paramètres comportementaux
Je dois découvrir les motifs cachés des gens	Vacuité décisionnelle et contradictions

## Comment gère-t-on une personnalité paranoïaque ?





## Attitudes appropriées

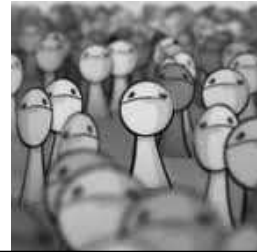
- Soyez empathique et à l'écoute
- Signalez poliment les contradictions
- Demandez la permission de réagir lors des échanges
- Évitez tout affrontement personnel

## Comportements appropriés

- Exprimez clairement et explicitement les motifs et les intentions à la base de vos actions
- Maintenez des rencontres fréquentes, mais courtes
- Référez-vous aux processus, lois et règlements
- Concédez des victoires préalablement sélectionnées
- Éclaircissez les malentendus
- Évitez de le(la) prendre en faute et de médire sur lui(elle)
- Refusez de discuter de sujets délicats à forte teneur idéologique

## La personnalité schizoïde

- Asociale
- Solitaire
- Froide
- Indifférente aux critiques et aux éloges



## Modes de fonctionnement

Les règles personnelles	Les situations d'allumage
Je dois rester en retrait des autres et éviter de nouer des relations intimes	Promiscuité et rapprochements forcés
Il est préférable pour moi de faire mes choses tout seul	Sollicitations émotionnelles
Je dois garder mes distances et préserver mon intimité	Responsabilités de groupe

## Comment gère-t-on une personnalité schizoïde ?



## Attitudes appropriées

- Invitez la personne au calme
- Sourirez chaleureusement
- Parlez-lui avec une voix douce et chaleureuse
- Restez calme et détendu
- Soulignez que sa présence est la bienvenue parce qu'elle est une personne importante à vos yeux
- Explorez certaines avenues de réflexion avec la personne

## Comportements appropriés

- Respectez le besoin de solitude de la personne
- Adaptez vos mandats en fonction de sa réalité psychologique (introversion)
- Évitez de solliciter des émotions intenses
- Évitez les échanges trop denses et soutenus
- Maintenez un contact pondéré et attentif
- Attribuez des tâches techniques

## Le groupe B

Les personnalités instables

## La personnalité limite

- Instable
- Impulsive
- Colérique
- Comportements dangereux pour elle-même
- Notion de passage à l'acte



## Modes de fonctionnement

Les règles personnelles	Les situations d'allumage
Fais-toi mal, au moins là, tu ressentiras quelque chose de vrai	L'anticipation d'un rejet
Ça ne vaut pas la peine de se faire des amis	Une simple mise à distance ou une réprimande sans précautions
Un jour ou l'autre, ils te feront de la peine, ils te renieront et t'abandonneront	Un événement de la vie affective extraprofessionnelle
Après les confidences... le mépris Tu es mauvais, tu dois te punir	

## Comment gère-t-on une personnalité limite ?



### Attitudes appropriées

- Démontrez de l'empathie et de l'écoute
- Ne posez aucun jugement sur la personne
- Gardez toujours votre calme malgré les emportements
- Restez toujours au dessus de la mêlée (silence épisodique)
- Prenez de grandes respirations et maintenez le contact visuel
- Gardez toujours une distance émotionnelle afin de ne pas entrer dans le jeu
- Soyez ponctuel
- Démontrez une cohérence décisionnelle

## Comportements appropriés

- Établissez un contrat relationnel (règles explicites et équitables de fonctionnement professionnel en milieu de travail)
- Mettez en lumière, de façon empathique, les conséquences des comportements incontrôlés
- Éclaircissez les situations problématiques
- Ne laissez pas la personne envahir tout l'espace relationnel
- Évitez de jouer le rôle de protecteur
- **Intervention alternative** : agir lorsque froid et contenir lorsque chaud

## La personnalité histrionique

- Charmeuse
- Centre de l'attention
- Superficielle
- Dramatisation des émotions

## Modes de fonctionnement

Les règles personnelles	Les situations d'allumage
Pour faire ma place, je dois attirer l'attention	Être en présence de personnes attirantes ou inconnues
Je me dois d'éblouir et de charmer complètement les autres	Se retrouver en situation de groupe
Je dois me mettre bien en vue afin d'être repéré(e) par quelqu'un qui pourra me venir en aide	Côtoyer des gens situés à des niveaux hiérarchiques plus élevés
Il faut que je signale ma présence par mes charmes	

Comment gère-t-on une personnalité histrionique ?



## Attitudes appropriées

- Restez calme devant les comportements imprévisibles
- Acceptez le théâtralisme (excessif et dramatisation)
- Restez toujours au-dessus de la mêlée (silence épisodique)
- Prenez de grandes respirations et maintenez le contact visuel
- Gardez toujours une **distance émotive**
- **Surtout**, n'entrez dans son jeu de séduction (la personne histrionique est fondamentalement une allumeuse)
- Précisez et répétez le statut de chacun dans un cadre professionnel d'actions

## Comportements appropriés

- Permettez-lui une scène de temps en temps, en fixant les limites
- Montrez de l'intérêt chaque fois que la personne a un comportement adéquat
- Attendez-vous à passer du statut de héros à celui de minable, et inversement
- Refusez d'assumer le rôle de protecteur, de vous laisser émouvoir par ses comportements de séduction et de vous laisser attendrir

## La personnalité narcissique

- Arrogante
- Besoin d'être admirée
- Sentiment de supériorité
- Égocentrique
- Peu empathique
- Envieuse du succès des autres

## Modes de fonctionnement

Les règles personnelles	Les situations d'allumage
Dis aux autres tout ce que tu as accompli Tiens-toi avec les grands	Ne pas (ou plus) être le premier Exemple: ne pas recevoir les égards prétendument légitimes
Tu appartiens au monde des puissants	Être mis au défi par des figures montantes
Ne perd pas ton temps avec des quantités négligeables	Voir son image et son statut émoussés par les forces de la vie
Les règles, c'est bon pour les autres Les dieux sont au-dessus des lois	

Comment gère-t-on une  
personnalité narcissique ?

## Attitudes appropriées

- Ne faites que des approbations sincères
- Évitez d'afficher vos réussites personnelles et vos privilèges
- Évitez de vous mettre entre le soleil et le narcissique
- Faites attention aux tentatives de manipulation
- La logique du donnant-donnant n'existe pas

## Comportements appropriés

- Précisez que vous comprenez son point de vue (sans pour autant le partager)
- Vos commentaires doivent porter uniquement sur un comportement précis
- Rétroaction descriptive et expérientielle
- Abstenez-vous de faire de l'opposition systématique
- Précisez votre seuil de tolérance, ce que vous acceptez et ce que vous n'acceptez pas

## Le groupe C

Les personnalités anxieuses

## La personnalité dépendante

- Peu d'initiative
- Incapable d'exprimer un désaccord
- Besoin de l'approbation et du soutien d'autrui

## Modes de fonctionnement

Les règles personnelles	Les situations d'allumage
Sois toujours gentil avec les gens, car tu as besoin d'eux pour vivre	Devoir prendre une décision seul
Fais tout ce que les gens te demandent même si tu n'aimes pas ça	Devoir accomplir des tâches importantes
Obéis et tais-toi!	Être confronté à la solitude
Ne prend pas de décisions seul(e), tu es trop faible	Devoir rédiger en solitaire un important rapport

## Comment gère-t-on une personnalité dépendante ?

### Attitudes appropriées

- Choisissez les situations où vous interviendrez auprès de la personne
- Évitez de réagir vivement aux impairs de la personne
- Ne l'abandonnez pas à son triste sort
- Protégez-la contre elle-même et des autres qui peuvent facilement l'exploiter
- Posez des limites claires et précises afin de vous protéger de l'envahissement

## Comportements appropriés

- Renforcez les initiatives plutôt que les résultats
- Refusez systématiquement de prendre des décisions à sa place
- Aidez-la à prendre conscience que toute personne a des forces et des faiblesses
- Ne laissez pas votre porte ouverte !

## La personnalité obsessionnelle-compulsive

- Perfectionniste
- Inefficace
- Incapable de déléguer
- Rigide
- Dévotion excessive et trop consciencieuse

## Modes de fonctionnement

Les règles personnelles	Les situations d'allumage
Je prévois jusqu'aux moindres détails	Devoir réaliser une tâche dans un laps de temps très court
Il faut toujours que tout soit impeccable et toujours maintenir les plus hauts standards d'excellence	Être confronté à une situation stressante (nouveau, imprévisibilité ou perte de contrôle)

Comment gère-t-on une personnalité obsessionnelle-compulsive ?



## Attitudes appropriées

- Appréciez sa rigueur, votre crédibilité augmentera envers elle
- Avant d'agir, élaborer un plan d'action précis. La personne obsessive-compulsive a horreur des imprévus
- Soyez ponctuel et respectueux des engagements pris
- En cas d'annulation d'un rendez-vous, avertissez la personne le plus tôt possible et excusez-vous
- Évitez les remarques portant sur ses nombreuses manies
- Ne soyez pas trop envahissant (émotivement), car elle a de sérieuses difficultés en matière d'expression à forte teneur émotive

## Comportements appropriés

- Soyez rigoureux, fiable et prévisible
- Formulez des critiques précises et, surtout, quantifiées
- Donnez des consignes précises et détaillées
- Donnez-lui le temps de s'organiser
- Attribuez-lui des tâches afférentes à la méticulosité, au contrôle et à la vérification
- Balisez son argumentaire

## La personnalité passive-agressive

- Critique l'autorité
- Envieuse
- Résiste passivement
- Se sent incomprise

## Modes de fonctionnement

Les règles personnelles	Les situations d'allumage
Je n'ai pas à me laisser faire	Relever d'une personne en position d'autorité
Moi, je sais exactement ce qui me convient	Devoir obéir à des ordres
Il ne faut jamais affronter directement les gens	Devoir faire la mise en œuvre d'une décision avec laquelle la personne passive-agressive est en désaccord

## Comment gère-t-on une personnalité passive-agressive ?

### Attitudes appropriées

- Ne procédez pas de façon cavalière ou expéditive, sinon vous vous exposez à des représailles indirectes et, surtout, invisible
- Ayez toujours présent à l'esprit que la personne passive-agressive affiche une aversion générale à l'autorité (hargne dissimulée)
- Évitez le discours moralisateur et les jugements de valeur
- Décrivez les conséquences négatives des comportements à modifier
- Dès qu'il y a opposition, réagissez immédiatement en lui demandant ce qui ne va pas

## Comportements appropriés

- Sollicitez sa participation et impliquez-la dans le processus décisionnel
- Incitez-la à s'exprimer directement
- Ayez recours systématiquement à des règles claires de conduite
- Faites attention à ce qu'elle dit quand vous n'êtes pas là

## Conclusion

Une dernière précaution d'usage dans la gestion de ces personnalités difficiles

**Assurez-vous que ce n'est pas vous la personnalité difficile !**

## Références

- Debray, Q., & Nollet, D. (2009). *Les personnalités pathologiques : Approche cognitive et thérapeutique* (5<sup>e</sup> Éd.). Issy-les-Moulineaux Cedex : Elsevier Masson.
- DSM-IV (1996). *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux*. Paris : Masson.
- Lelord, F., & André, C. (2000). *Comment gérer les personnalités difficiles*. Paris : Odile Jacob.
- Ouimet, Gérard (2009). *Notes de cours. Psychologie et personnalités difficiles* (53-424-06) : Montréal, QC : HEC MONTREAL.

Merci!