

DOCUMENT GRATUIT · SANG-FROID

Les 6 profils difficiles

Les reconnaître, et le premier geste qui marche

Par Lucas · sangfroid.kit@gmail.com

Ce document relève de la formation professionnelle aux relations de travail. Il ne constitue ni un diagnostic, ni un avis médical, ni un conseil juridique.

© 2026 Sang-Froid. Tous droits réservés. Toute reproduction, diffusion, revente ou mise à disposition, totale ou partielle, sans autorisation écrite préalable est interdite. L'achat confère une licence d'utilisation personnelle décrite à l'article 5 des conditions générales de vente.

LES 6 PROFILS DIFFICILES AU TRAVAIL

Les reconnaître, et le premier geste qui marche

Document gratuit · Sang-Froid

Avant de commencer

Vous avez déjà quelqu'un en tête. C'est pour cette personne que vous avez téléchargé ce document.

Gardez-la en tête pendant la lecture. En sept pages, vous saurez à quel comportement elle correspond, pourquoi vos tentatives précédentes n'ont rien donné, et par quel geste commencer.

Une précaution qui compte. Ce qui suit décrit des **comportements**, jamais des personnes. Personne n'« est » un passif-agressif. Des gens adoptent, dans un contexte donné, des conduites passives-agressives, et beaucoup s'arrêtent quand le contexte change. Dès que vous vous surprenez à dire « c'est un manipulateur », vous avez quitté l'observation pour l'étiquette. Une étiquette soulage deux jours, puis elle enferme.

Trois questions avant de ranger quelqu'un quelque part :

1. Ce comportement est-il régulier, ou je me souviens surtout des trois fois où il m'a marqué ?
2. Apparaît-il avec d'autres personnes que moi ?
3. Existait-il avant un événement précis, une réorganisation, un refus de promotion, un changement de responsable ?

Si la réponse à la troisième est oui, vous ne cherchez pas un profil. Vous cherchez une cause, et vous devriez commencer par là.

Profil 1 · Le passif-agressif

Vous le reconnaissez à : l'écart entre ce qui est dit et ce qui est fait. Il accepte en réunion, il ne fait pas. Jamais de refus explicite, jamais d'exécution non plus. Chaque retard a une bonne raison, et chaque raison est plausible prise isolément.

Ce qui se passe réellement : c'est presque toujours l'expression détournée d'un désaccord que la personne ne s'autorise pas à dire. Point capital : **c'est un comportement de faible pouvoir**. On ne devient pas passif-agressif face à quelqu'un devant qui on peut parler. Le comportement dit donc quelque chose de la relation, pas seulement de la personne.

Votre erreur : nommer l'intention. « Tu le fais exprès. » Il nie, vous n'avez aucune preuve, et vous venez de confirmer qu'on ne peut pas parler devant vous.

Le premier geste : rendre le refus possible, explicitement.

« Tu as le droit de refuser une tâche devant moi, y compris en réunion. Ce que je ne peux pas gérer, c'est un oui qui veut dire non, parce qu'à ce moment-là j'organise le travail de six personnes sur quelque chose qui n'existe pas. »

Et surtout, le moment décisif : le jour où il refuse enfin ouvertement, vous aurez une poussée d'agacement. Si vous la montrez, vous lui prouvez que le refus direct est puni, et vous ne reverrez plus que du passif-agressif. La réponse, à préparer d'avance, mot pour mot : « **D'accord, merci de me le dire. Je vais voir autrement.** » Rien d'autre.

Profil 2 · L'explosif

Vous le reconnaissez à : la montée en quelques secondes sur un déclencheur mineur, la redescente aussi rapide, et l'étonnement que les autres n'aient pas oublié. Le signe le plus fiable ne se voit pas chez lui : il se voit chez les autres, qui ont cessé de le contredire.

Le test qui tranche : a-t-il déjà explosé devant quelqu'un de plus haut placé que lui ? Si la réponse est non, cette colère se contrôle, et elle s'est installée parce qu'elle fonctionne.

Votre erreur : céder pour que ça s'arrête. Vous venez de récompenser le comportement, il reviendra plus vite et sur des sujets plus petits. Ou monter avec lui, et perdre, parce que dans une équipe c'est toujours le responsable qui paie une scène.

Le premier geste : sortir du moment sans concéder sur le fond, en baissant la voix.

« Stop. On s'arrête là. Je ne continue pas cette conversation à ce niveau sonore. On reprend à 16 h dans mon bureau. »

Une voix qui descend pendant que l'autre monte est bien plus efficace qu'un « calme-toi », qui n'a jamais calmé personne.

Ce que 90 % des managers ratent : revenir. Le lendemain il est aimable, tout paraît apaisé, et vous ne revenez pas pour ne pas relancer. En ne revenant pas, vous validez.

Profil 3 · Le plaignif chronique

Vous le reconnaissez à : trente à quarante minutes, plusieurs fois par semaine, dont vous sortez vidé. Vous proposez des solutions, il explique pourquoi elles ne marcheront pas. Il repart allégé, vous restez avec le poids.

Ce qui se passe réellement : il faut distinguer la plainte qui cherche une solution, laquelle s'arrête quand la solution arrive, et la plainte qui cherche un lien, laquelle ne s'arrête jamais. Dans le second cas, le problème est le prétexte de la relation : s'il est résolu, la relation n'a plus d'objet. C'est pourquoi toutes vos solutions sont écartées.

Le test : proposez une solution simple et réalisable. Si elle est écartée sans examen, vous êtes dans le second cas.

Votre erreur : écouter longtemps avec bienveillance. Vous fournissez exactement ce qui est recherché, c'est-à-dire du temps d'attention, et la plainte augmentera. Sans compter que le temps donné à celui qui se plaint le plus est du temps retiré aux autres. Vos meilleurs collaborateurs, eux, ne viennent jamais.

Le premier geste : le cadre de temps au début, puis trois questions, toujours les mêmes.

« J'ai un quart d'heure, on en profite. Qu'est-ce qui se passe ? »

Puis, dans cet ordre : « Qu'est-ce que tu as déjà tenté ? », « Qu'est-ce que tu peux faire toi, sans moi, d'ici vendredi ? », « De quoi as-tu besoin de ma part, précisément ? »

La dernière transforme un déversement en demande. Une demande, on peut y répondre ou la refuser. Un déversement, non.

Profil 4 · Le rigide

Vous le reconnaissez à : « on a toujours fait comme ça », les objections de forme plutôt que de fond, et une irréprochabilité qui rend tout reproche difficile à formuler.

Ce qui se passe réellement : ce n'est presque jamais de l'obstruction, c'est une gestion de l'incertitude. La règle protège : tant qu'on l'applique, on ne peut pas être pris en faute. Une personne accrochée aux procédures a souvent, dans son histoire, un épisode où elle a été mise en cause pour une initiative.

Et une chose qu'on oublie : il a souvent raison sur des points que personne d'autre ne regarde. Une équipe sans rigide fait des erreurs coûteuses.

Votre erreur : argumenter sur l'efficacité. Ce n'est pas le temps qu'il protège, c'est lui-même.

Le premier geste : lever le risque personnel, par écrit.

« Je l'écris. Je t'envoie aujourd'hui un mail qui dit que cette simplification est ma décision, que je l'assume, et que ta responsabilité n'est pas engagée. Tu l'imprimes, tu le gardes. On teste six semaines, et le 15 c'est toi qui me dis ce que tu as vu passer d'anormal. »

Un rigide ne change pas sur une parole donnée. Il change sur une trace. Et il a raison.

Profil 5 • Le flatteur-saboteur

Vous le reconnaissez à : l'écart entre le devant et le derrière, que vous apprenez toujours par ricochet. L'information distribuée par fragments. Et la critique jamais assumée : « ce n'est pas moi qui le dis, c'est ce que plusieurs personnes ressentent ».

Deux choses à savoir. D'abord, vous êtes le plus mauvais juge de ce profil, parce qu'il est aimable avec vous ; vous le découvrez généralement quand quelqu'un part et vous dit pourquoi en partant. Ensuite, si trois personnes se comportent ainsi dans votre équipe, ce n'est pas un problème de personnes : c'est que votre système de reconnaissance est illisible, et qu'on a compris qu'il valait mieux se faire bien voir que bien travailler.

Votre erreur : confronter avec ce qu'on vous a rapporté. Vous brûlez votre source, qui ne vous dira plus rien, et vous n'avez rien de vérifiable à opposer.

Le premier geste : fermer le canal, au lieu d'attaquer la personne.

« Merci de me le dire. Deux choses : je ne traite pas les remontées anonymes, jamais. Et toi, est-ce que TOI tu as constaté un retard qui t'a gêné dans ton travail ? »

Dite une fois publiquement et tenue trois fois, cette règle assèche le canal en quelques semaines.

Profil 6 • L'absent présent

Vous le reconnaissez à : le minimum exact, rien à reprocher et rien de plus. Plus d'idées, plus d'initiative. Et le signe le plus sûr, celui que tout le monde ignore : **il n'exprime plus aucun désaccord.**

Ce qui se passe réellement : ce n'est pas un problème de comportement, c'est un retrait, et un retrait a toujours une date de début. Les causes les plus fréquentes : une promotion espérée qui n'est pas venue, un engagement non tenu, une injustice non traitée.

Pourquoi c'est le plus coûteux des six : parce qu'il ne fait de bruit chez personne. Pas de scène, rien qui vous oblige à agir. La personne produit son minimum, l'équipe perd la moitié de ce qu'elle apportait, et vous vous y habituez en quelques mois.

Votre erreur : demander plus d'implication. Ce n'est pas mesurable, ça ne dit rien de concret, et c'est reçu comme un reproche de plus par quelqu'un qui s'estime déjà mal traité.

Le premier geste : dater le changement, avant même la conversation. Cherchez dans vos souvenirs et vos archives le moment où c'est arrivé. Vous le trouverez presque toujours.

« Ce n'est pas un recadrage, ton travail est fait. Jusqu'en mars, tu proposais des choses en réunion, tu venais me voir avec des idées. Depuis, tu fais ce qui est demandé, et rien d'autre. Ça fait six mois. Je ne t'en fais pas le reproche. Je te demande ce qui s'est passé en mars. »

Puis **taisez-vous**. Comptez cinq secondes. La vraie réponse arrive presque toujours dans ce silence.

Le tableau à garder

Profil	Le signe	Votre erreur	Le premier geste
Passif-agressif	Dit oui, ne fait pas	Nommer l'intention	Rendre le refus possible
Explosif	Les autres ne le contredisent plus	Céder, ou monter avec lui	Sortir du moment, revenir demain
Plaintif	Refuse toutes les solutions	Écouter longtemps	Cadre de temps, puis 3 questions
Rigide	Objecte la forme, pas le fond	Argumenter l'efficacité	Prendre le risque par écrit
Flatteur-saboteur	Vous l'apprenez par ricochet	Confronter sur du rapporté	Fermer le canal anonyme
Absent présent	N'exprime plus de désaccord	Attendre que ça revienne	Dater le retrait, puis se taire

Ce que ce document ne contient pas

Vous avez maintenant de quoi reconnaître, et de quoi faire le premier geste. Ce qui manque, c'est la suite : ce que vous répondez quand il dit « ce n'est pas si grave », quand elle pleure, quand il nie le fait, quand il vous renvoie une promesse que vous n'avez pas tenue.

C'est ce que contient le kit complet : le manuel de 60 pages, les 40 scripts mot à mot, les 12 modèles de courriers et la grille de diagnostic d'équipe.

[Découvrir le kit complet →]

Sang-Froid · le kit du manager face aux personnalités difficiles Ce document décrit des comportements au travail. Il ne constitue ni un diagnostic, ni un avis médical, ni un conseil juridique.