

LE SAVOIR FAIRE D'UN CHEF D'ENTREPRISE : QUELQUES CONSEILS POUR L'EFFICACITE MANAGERIALE

Par

Justin OMOLELA SELEMANI^{1*} et ERICK OKANDJU MASANGU²

**Corresponding Author : -*

Résumé

Du moment où on est chef pour conduire les autres, les diriger, il ne faut donc pas perdre de vue que chaque décision que vous prenez les affecte d'une manière ou d'une autre. C'est la raison pour laquelle les questions suivantes restent encore une fois pertinentes : suis-je un bon chef ? Mes décisions, mes comportements sont-ils frustrants ? Les littératures démontrent que, plusieurs chefs d'entreprises sont souvent confrontés à des difficultés qui les empêchent de pouvoir gérer parcimonieusement les entreprises sous leur gouverne par manque d'un savoir-faire.³ Il s'agit des défis liés à l'administration des ressources humaines, financières, matérielles et temporelle, mais aussi l'écologie de l'entreprise (Etat, clients, partenaires, fournisseurs, etc....) et surtout au savoir-faire. En conséquence, La méconnaissance de certaines règles d'action ou de conduite basées sur des valeurs théoriques conduit beaucoup d'entreprises à la démotivation du personnel, à la perte de temps, à la crise d'autorité, au surmenage des travailleurs, aux conflits internes, à l'inefficacité et par ricochet, au bord de la faillite. Ceci ressort de la mauvaise gestion des erreurs des subordonnés, la mauvaise conduite des entretiens avec ses collaborateurs, le manque de flexibilité dans le commandement, le manque de concentration dans l'exécution des tâches et la gestion calamiteuse de personnalités difficiles au sein des entreprises, car il ya des comportements volontaires ou non adéquats au travail le manager devra recadrer dès que possible. Il ne s'agit pas de blesser le collaborateur en question, mais il va falloir nous y prendre avec tact.

Voilà pourquoi cet article se veut comme une réflexion-conseil aux gestionnaires des institutions, entrepreneurs et repreneurs d'entreprises pour leur permettre d'être non seulement des managers efficaces, mais aussi efficaces et performants a partir de leur savoir-faire.

¹ Professeur à la faculté des Sciences sociales, politiques et Administratives de l'université pédagogique nationale

² Chef de travaux à la faculté des Sciences sociales politiques et Administratives de l'Université de Kindu

³ENGLIST. P et HENAULT G., *Petites entreprises en Afrique clés du changement*, OTTAWA, CRDI, 1996, p.373.

I. Justification de l'étude

La position de chef est d'ailleurs convoitée par tous, même par ceux qui savent qu'ils ne sont pas capables d'être un bon chef.⁴ Et même si on assume déjà cette honorable fonction, il faut par moments s'arrêter, se mettre en cause et se demander si on est un bon chef. Du moment où on est chef pour conduire les autres, les diriger, il ne faut donc pas perdre de vue que chaque décision que vous prenez les affecte d'une manière ou d'une autre. C'est la raison pour laquelle la question reste encore une fois pertinente : suis-je un bon chef ? Mes décisions, mes comportements sont-ils frustrants ?

Depuis un temps, selon les littératures, plusieurs chefs d'entreprises sont souvent confrontés à des difficultés qui les empêchent de pouvoir gérer parcimonieusement les entreprises sous leur gouverne par manque d'un savoir-faire.⁵

Il s'agit des défis liés à l'administration des ressources humaines, financières, matérielles et temporelle, mais aussi l'écologie de l'entreprise (Etat, clients, partenaires, fournisseurs, etc....) et surtout au savoir-faire. En conséquence, La méconnaissance de certaines règles d'action ou de conduite basées sur des valeurs théoriques conduit beaucoup d'entreprises à la démotivation du personnel, à la perte de temps, à la crise d'autorité, au surmenage des travailleurs, aux conflits internes, à l'inefficacité et par ricochet, au bord de la faillite. Ceci ressort de la mauvaise gestion des erreurs des subordonnés, la mauvaise conduite des entretiens avec ses collaborateurs, le manque de flexibilité dans le commandement, le manque de concentration dans l'exécution des tâches et la gestion calamiteuse de personnalités difficiles au sein des entreprises.

Voilà pourquoi nous nous sommes fait l'obligation de mettre à la disposition des entrepreneurs et repreneurs d'entreprises quelques conseils nécessaires pour leur permettre d'être non seulement des managers efficaces, mais aussi efficaces et performants dans leurs actions. D'où l'intitulé est : « *Le Savoir faire d'un Chef d'entreprise : quelques conseils pour l'efficacité managériale* ».

Eu égard à ce qui précède, nous nous sommes proposés de cheminer avec cette étude par deux points à savoir ; la justification de l'étude que nous avons finie et le savoir-faire managérial.

II. Savoir-faire managérial

2.1. Quelques conseils pratiques pour l'efficacité managériale

2.1.1. Autorité du Chef

D'abord, rappelons que, l'autorité déléguée à un chef est ce qui lui permet d'assumer des responsabilités. Cette autorité suppose donc des tâches pour lesquelles il doit utiliser le travail d'autres personnes. Elle implique pour cela la distribution et la coordination du travail. L'autorité définie de cette manière fait que le chef soit distingué des autres collaborateurs de l'entreprise : c'est la caractéristique propre à sa position. Dans une entreprise où il a plusieurs chefs (depuis le dirigeant à l'échelon le plus élevé jusqu'au chef d'équipe), comme chacun doit répondre des résultats finaux qu'il recherche à travers l'activité du département qui lui est confié, et en conséquences du travail exécuté par ses collaborateurs, il doit aussi répondre des moyens qu'il a employés pour parvenir à ces résultats, c'est-à-dire de la façon dont il aura utilisé les capacités du groupe, dont il aura amélioré le travail, dont il aura maintenu l'esprit de collaborateur. En un mot, de la façon dont il aura réussi à mener une action efficace et conscience de la direction de son personnel. Pour y parvenir, le chef est censé posséder plusieurs qualités notamment ; l'équilibre, le manque de préjugés, la maîtrise de soi, les aptitudes telles que celle de savoir guider, diriger les hommes, avoir des connaissances dans des domaines divers, de la législation du travail en vigueur...plus ces aspects de sa personnalité et de ses connaissances seront présents, plus le chef sera en mesure de remplir sa fonction de direction du personnel, dont dépend, en même temps que sa réussite personnelle et les satisfactions qu'il en tirera, le succès du département dont il est responsable, et, en fin de compte, le succès de l'entreprise tout entière , a fait remarqué Gaston Courtois.⁶

A ce niveau, le chef doit développer un leadership exemplaire (le premier à venir à temps, pas des combines, éviter le clientélisme, ne pas chercher à se voler soi-même, éviter l'ivresse publique : {*Nyandoro*⁷). Dans d'autres contrées, on utilise dédaigneusement un chef alcoolique, un ivrogne ou un soulard par le terme « *bien mayi* » ou {*Ewaka*⁸ }

⁴MWANA KIFINI ASSUMANI et al, « *Quels principes pour l'orthodoxie de gestion des entreprises?* », In CRIDHAC, KINSHASA, 22^{ème} Année, n°61, vol III, Octobre – Décembre 2018, pp.153 – 182

⁵ENGLIST. P et HENAULT G., *Petites entreprises en Afrique. clés du changement*, OTTAWA, CRDI, 1996, p.373.

⁶GASTON COURTOIS, *L'art d'être chef : Stratégie, motivation et management*, éd. Fleurus, 1953, p.56

⁷ NYANDORO : terme utilisé dans les milieux swahili-phones pour désigner un soulard

⁸ Sylvain SHOMBA KINYANBA, *Comprendre KINSHASA à travers ses locutions populaires. Sens et contextes d'usages*, éd. ACCO, Bruxelles, 2009, P.126

2.1.2. Erreurs de ses subordonnés ⁹

Comment traiter les erreurs de ses subordonnées ?

Quand le personnel commet des erreurs, le chef risque de compromettre ses rapports avec ses subordonnés. Il faut que le chef considère l'erreur comme la possibilité de corriger ce qui a été fait et d'éviter que cela ne se reproduise. Il faut donc se méfier des reproches violents faits sous l'impulsion du moment, sans bien examiner tous les faits. Reproches souvent faits en public qui découragent celui à qui ils s'adressent, alors qu'il faudrait lui montrer le moyen d'éviter de retomber dans ses erreurs. Il faut donc après avoir recueilli tous les éléments qui peuvent expliquer l'erreur, apporter les corrections nécessaires et indiquer le moyen d'éviter que cela ne se reproduise.

2.1.3. Conduire des entretiens avec le personnel

Comment conduire les entretiens avec son personnel ? Il doit d'abord se préparer à l'entretien.

Pour se préparer à un entretien avec un collaborateur, le chef doit¹⁰:

- ☒ Avoir une idée précise de l'objectif recherché ;
- ☒ Choisir le moment le mieux adapté au travail n'est pas trop pressant en prévenant l'intéressé à l'avance ;
- ☒ Choisir l'endroit qui convient le mieux ;
- ☒ Préparer les arguments dont il se servira, examiner les faits sur lesquels sont fondées les remarques.
En commençant l'entretien, le chef devra :
- ☒ Mettre l'interlocuteur à l'aise, en créant une atmosphère amicale, de sorte que le dialogue s'établisse.
- ☒ Insister sur le fait que cet entretien n'a pas de motif particulier mais qu'il s'agit des contacts normaux que l'on désire avoir.

Montrer sa satisfaction pour ce qu'il a pu faire de positif récemment et vis-à-vis de ses progrès.

Provoquer chez l'interlocuteur le désir de dialogue en lui donnant le sentiment de sécurité que chacun éprouve quand il a l'impression que ses rapports avec ses chefs et la société sont clairs, que sa valeur d'être humain est reconnue, que lui et son travail sont utiles, appréciés, importants, qu'il sait ce qu'il faut faire pour s'améliorer et améliorer sa position.¹¹

2.1.4. Bon style de commandement

Quel style adopté dans la gestion d'une entreprise ?

Pour exercer les fonctions de chef qui sont notamment : la coordination des activités collectives, la détermination des différentes phases intermédiaires pour arriver au but final, la fourniture des informations et des connaissances pratiques dont le groupe a besoin, la détermination des voies de communication des membres entre eux et le contrôle de ces contacts, la résolution des conflits de relations humaines qui existent à l'intérieur du groupe, le chef est appelé à adopter un style de commandement susceptible de susciter la participation et la collaboration de chacun. Même si on attend de tout chef de posséder un besoin de domination, une personnalité correspondante à ce besoin dont l'autorité, des talents et une attitude particulière, on distingue généralement trois principaux styles de commandement ; autoritaire, démocratique et le laisser-faire. Bien que le meilleur style de commandement soit celui qui dépend en grande partie des circonstances en présence, plusieurs études ont établi que *le style démocratique offre beaucoup d'avantages quant au climat général qui doit régner au sein de l'entreprise.*¹²

2.1.5. Diriger les employés plus âgés que vous ?¹³

Comment diriger les employés plus âgés que vous ?

Dans de nombreuses entreprises, de jeunes employés occupent aujourd'hui des postes à hautes responsabilités qui les amènent à diriger des employés souvent plus âgés qu'eux. Si toutefois vous vous trouvez confronté à ce type de situation vous risquez de rencontrer quelques difficultés. Voici quelques astuces qui vous permettront de prouver que vous êtes un bon manager. Dites-vous d'abord que cela fait des années que votre entreprise est active sur le marché et qu'elle n'a pas attendu votre arrivée pour affronter les hauts et les bas de la vie économique. Il est toujours enrichissant de se pencher sur le passé de son entreprise et de respecter les gens qui y étaient avant vous. Vous changerez peut-être l'avenir de l'entreprise, mais ne comptez pas le faire tout de suite. Par ailleurs, il faut et déjà nous faire cette idée : certaines personnes ne vous porteront pas dans leur cœur. Ils mettront votre autorité, vos qualifications et vos compétences à l'épreuve. Cela n'a rien à avoir avec votre personnalité, mais voir quelqu'un d'aussi jeune que vous à un poste aussi élevé est assez déstabilisant. Dites-vous que même si vous estimez mériter l'obéissance de vos subalternes, vous représentez une menace aux yeux de certains employés qui penseront que vous leur avez volé la place, de ceux qui n'ont plus l'énergie avec vous ou qui pensent avoir déjà atteint l'apogée de leur carrière. Votre seule présence peut être intolérable pour un cadre de plus de quarante ans, père de plusieurs enfants qui sait qu'il peut être à tout instant remplacé par un néophyte comme vous. Pour rassurer les employés plus âgés que vous, mettez leur expérience en valeur en les consultant régulièrement. Dites-leur que vous respectez leur niveau d'expertise et que vous

⁹ R. Heller, *Le Guide du nouveau Manager*, éd. UMP, Paris 2002, P.93

¹⁰ Mathias K. Heltt, *Rôle du leader : les sept différents rôles dirigeants*, sur [Http // :www.Weka.fr](http://www.Weka.fr), consulté le 18 Mai 2022 à 19h55'

¹¹ [Http // :www.be.dec.ca](http://www.be.dec.ca), *Comment tirer le meilleur parti de nos employés*, consulté le 16 Mai 2022 à 13h35'

¹² Mathias K. Heltt, *Rôle du leader : les sept différents rôles dirigeants*, sur [Http // :www.Weka.fr](http://www.Weka.fr), consulté le 18 Mai 2022 à 19h55'

¹³ DRUKER, P.F., *The pratic of Management*, éd. Harper, New York, 1954

aimeriez pouvoir compter sur eux. Ce n'est pas un signe de faiblesse, c'est un moyen de se montrer solidaire. Cette règle peut sembler quelque peu délicate à appliquer mais c'est sans doute l'une des qualités les plus importantes qu'un employé en situation d'autorité puisse acquérir. Si vous aimez ce que vous faites, prenez soin de bien négocier l'évolution de votre carrière. Les jeunes cadres oublient souvent de s'inspirer du mode de fonctionnement de cadres plus âgés qu'eux qui ont des responsabilités familiales qui les empêchent de se consacrer exclusivement au travail. Respectez le fait que les autres employés peuvent avoir des responsabilités domestiques et des engagements familiaux que vous n'expérimenterez peut-être pas avant des années. Pensez que ce sont là des préoccupations que partagent chaque jour nombre d'employés.

2.1.6. S'organiser et se concentrer¹⁴

De quelle façon peut-on s'organiser et se concentrer ?

Si on veut bien gérer son temps et son travail, il faut savoir s'organiser. Les conseils suivants sont efficaces en matière de gestion du temps.

Avant de commencer sa journée, il est nécessaire de déterminer ses objectifs pour éviter le risque d'être détourné par les imprévus. Déterminez des priorités, d'actions car toute organisation commence par une hiérarchisation : distinguez parmi vos tâches celles qui relèvent de l'urgent et celles qui relèvent de l'important et ensuite, donnez un ordre de priorité, classez...

Sélectionnez les activités à accomplir en notant ce qui n'a pas été achevé la veille. Inscrivez les tâches, leurs délais à respecter. Il s'agit de dresser un plan d'action : objectifs professionnels à atteindre dans la journée, la semaine, le mois, le trimestre, l'année et plus loin...

Les tâches les plus difficiles est complexes sont à préconiser le matin, vers midi, vous faites des contacts sociaux. Et enfin de fin de journée et fixer une limite de temps pour : les activités, les rendez-vous, les réunions, les pauses, etc. Évaluer les durées correctement sans arriver à « *il faut se dépêcher* ». Il faut donc savoir identifier les voleurs de temps tels que les dérangements extérieurs, le téléphone, les visiteurs autres distractions... pour être au meilleur de sa forme, il vous faut assurément une bonne nuit de sommeil, de 7 à 8 heures minimum.¹⁵

Vous pouvez prévoir des tâches à déléguer à votre supérieur, celles qui vous dépassent et au collaborateur inférieur celles qui n'exigent de vous qu'une supervision.

Pour cela, une bonne évaluation de vous-même et de vos collègues est indispensable. Il suffit de savoir communiquer efficacement. Expliquez par un exemple à votre supérieur que cette mission exige qu'elle soit réalisée par lui ; car lui seul peut être en mesure de la mener à bien. Et ne négligez pas d'épauler et d'encourager votre assistant.

Ne vous laissez pas distraire par certains facteurs extérieurs qui peuvent nuire à votre rendement : coups de téléphone intempestifs, réunions trop longues, perte de temps dans les transports... et les facteurs psychologiques qui vous sont propres comme la procrastination : *le fait de remettre à demain ce que vous pouvez faire aujourd'hui*.

Il est très important de faire régulièrement des pauses. Ça dépend de vous, arrêtez-vous en petit moment dis que vous sentez que votre attention relâche. Mais attention à ne pas faire une pause sans fin.

Si vous n'avez pas réussi à terminer quelque chose ; *ce n'est pas grave, vous avez juste vu trop gros*. Dans ce cas modifiez votre liste et reportez votre tâche. De toute façon, votre liste doit être revue tous les jours.

2.1.7. Éviter la perte de temps

Comment peut-on éviter la perte de temps ? En sachant dire non!

« Ce qui se mesure s'améliore ». Si vous voulez savoir comment organiser votre travail en entreprise, vous devez savoir combien de temps vous passez sur chaque tâche. Nous vous conseillons de tout chronométrer. Pour être efficace, il faut être concentré. Malheureusement il y a souvent des collaborateurs qui nous perturbent et nous font perdre du temps de travail en entreprise ! Dites non aux petits services qui viennent vous surcharger et rompre votre équilibre entre travail et détente. Dites non aux collègues qui vous interrompent sans cesse. Pour inciter votre interlocuteur à aller droit au but, demandez-lui directement : « *Que puis-je faire pour vous ?* ».

2.1.8. Gérer avec parcimonie le savoir de l'entreprise

Comment gérer minutieusement le savoir de l'entreprise ?

La gestion du savoir consiste à développer des systèmes et des procédures permettant d'acquérir et de partager les actifs intellectuels. La démarche favorise la création et l'échange d'informations utiles, utilisables et pertinentes, et cherche à augmenter l'apprentissage individuel et collectif. De plus, la gestion du savoir peut maximiser la valeur du capital intellectuel d'une organisation au travers de ses différentes fonctions et implantations géographiques. Les entreprises qui réussissent ne sont pas une collection de produits mais une somme de connaissances distinctives, et que ce capital intellectuel est la clé de l'avantage concurrentiel, perçu par les clients cibles. *La gestion de la connaissance cherche à accumuler les savoirs et les savoir-faire qui créeront des compétences clés uniques et généreront les meilleurs*

¹⁴ Les données que nous présentons sur ce point ont été tirées des ouvrages : MBUTANGA C. et KAPWA MASS, *les principes du management*, éd. Priorité éducation, 2014.

¹⁵ Helene Fabbri, *6 astuces pour faire du travail en équipe un levier de performances*, sur [Http:// :www.dog.monportail.com](http://www.dog.monportail.com), consulté le 21 Mai 2022 à 2h55'

résultats.¹⁶ Au regard de ce qui vient d'être dit, MATATA PONYON a souligné que pour arrivé à jouer convenablement son rôle, le Manager doit être à jour à travers une formation continue¹⁷. Les meilleurs managers passent beaucoup de temps à améliorer les compétences de leurs subordonnées, à transmettre leur savoir de façon à permettre aux autres de progresser. En cela, le cadre qui a formé son futur remplaçant est plus apte à obtenir une promotion.

2.1.9. Domaine du mieux être

Comment tenir compte du domaine du mieux être ?

Penser au mieux-être du personnel est une chose importante¹⁸. Cela peut se réaliser par :

1. La construction et l'entretien des toilettes convenables avec une personne chargée de la propreté ;
2. Construction et entretien des douches ;
3. Mise en place d'un petit dispensaire ;
4. Prévoir un frigo ou congélateur ;
5. Réserver un réfectoire à occuper pendant la pause ;
6. Envisager le sport au sein de l'entreprise :

La pratique de sport en notre temps est devenue même une exigence dans certaines entreprises, qui tiennent à rester compétitives sur le marché mondial. Elles investissent sur le mieux-être des employés en les invitant à pratiquer plus de sport et avoir un régime alimentaire équilibré, distribuent des billets des activités sportives à leur employés et multiplient des activités de divertissement des employés pour promouvoir leur bien-être.¹⁹ Nous ne devons pas oublier que chaque âge correspond à des exercices sportifs spécifiques. *Certains exercices, qui étaient plus pratiques entre 20 et 40 ans ne peuvent plus l'être à 45 ans*. Si à notre jeune âge, nous avons l'habitude de courir, à 55 ans nos genoux peuvent poser un problème ; d'où l'importance de savoir adapter nos pratiques sportives à notre âge.

2.1.10. Gérer les personnes les plus difficiles

Comment peut-on gérer les personnes les plus difficiles au sein de l'entreprise ?

Il est évident que dans chaque gestion publique soit privée, la gestion la problématique des personnes naturellement ou habituellement plus difficiles est inévitable. Néanmoins, ces personnes peuvent être gérables car tout dépend des principes, capacités, techniques, tactiques, etc., que peuvent avoir les managers dans leurs organisations.

Sémantiquement, les personnes difficiles au sein d'une entreprise se font remarquer par plusieurs attitudes et sont parfois sources des conflits.

Un collaborateur « **Difficile** », c'est un collaborateur qui a des problèmes comportementaux, d'agressivité, manque d'assiduité, fait preuve de mauvaise foi et dont la gestion s'avère très complexe et intransigeante.

La liste des personnes difficiles dans une entreprise n'est pas exhaustive, toutefois nous allons présenter les plus remarquables dont²⁰ : Monsieur ou Madame je sais tout, celui qui interrompt la parole, l'anarchiste, le négatif, l'amoureux de haut-parleur, la pipelette, la victime, le lunatique, le silencieux, la commère, l'opposant ou le champion de la controverse, le rebelle, le lâche, le méchant, l'hyper actif, l'accro du portable, le paranoïaque, l'obsessionnel, le narcissique, le dépressif, le retardataire, l'irrégulier, le nerveux, le manipulateur, le dépendant, l'évitant, l'introverti, l'arrogant et le colérique. Sur ce bond, Le psychiatre François LEON ARD nous donne raison quand il a estimé *qu'environ 100% de la population adulte peut être diagnostiquée comme « personnalité difficile »*. *il serait donc miraculeux qu'une entreprise soit épargnée de ces genres des personnes, ce qui importe ce pouvoir bien les gérer*, a-t-il conclu.²¹

2.1.10.1. Types et caractéristiques des personnalités les plus difficiles²²

a. Monsieur ou Madame je connais tout

Cette personne a une opinion sur tout et prend plaisir à expliquer à l'autorité comment faire son travail. Sans avoir forcément d'intentions malveillantes, cette personne exerce une forme de tyrannie car elle est persuadée d'avoir toujours raison et essaie systématiquement de se placer au dessus des autres.

b. Celui qui interrompt la parole

¹⁶ BRUNO Jarrosson, *100 ans de Management*, éd. Dunod, Paris, 2004, P.402

¹⁷ MATATA PONYON, *Leadership et Gouvernance de qualité pour un développement durable, conférence-débat* organisée et animée à l'université William Blood, le 13 Mars 2020

¹⁸ [http // :www.welcometo the jungle.Com](http://www.welcometothejungle.com), *Les 8conseils pour bien manager une équipe*, consulté le 25 Avril 2022 à 8h33'

¹⁹ KAIMWA MANENO, B., *La vie est une intelligence : clés pour une vie épanouie et équilibrée dans le tourbillon de la mondialisation*, éd. Ondes positives, 2^{ème} édition, Kinshasa, 2019.

²⁰ [http// :www.manager .ga.Com](http://www.manager.ga.com), *Comment manager des personnalités difficiles ?*, consulté le 21 Mai 2022 à 18h35'

²¹ François et CORALIE DONAS, *Comment gérer un salarié insupportable ?*, S.N. 2006

²² [http // :www.Smalbusinessact.Com](http://www.Smalbusinessact.com), *18 personnalités toxiques au travail et leur gestion*, consulté le 24 Mai 2022 à 2h36'

Chaque fois que vous vous adressez à quelqu'un au bureau, cette personne trouve le moyen de s'immiscer. Elle répond toujours à vos questions qui ne lui concernent pas et vous ne pouvez pas avoir des conversations privées sans qu'elle ne s'inscrive dans la discussion.

c. L'anarchiste

Cette personne rebelle est peut être l'une des plus difficiles à gérer. Ce type de collaborateur se comporte de manière imprudente et agit d'une façon que d'autres trouvent détournée, inconfortable ou même obscène. Il a des difficultés avec les autres et s'ennuie rapidement. Lorsqu'il s'ennuie, il crée intentionnellement des problèmes simplement pour son plaisir.

d. Le négatif ou le pessimiste

Certaines personnalités au bureau se comportent dans la négativité. Elles n'aiment pas travailler pour l'entreprise. Elles ont tendance à croire que tout est impossible, elles ne veulent pas prendre des risques. Leurs patrons ou collègues sont à leur considération tous des bons à rien qui le traitent de manière injuste, leurs clients sont méchants, leurs collègues sont envieux. Bref, rien ne leur convient jamais et leur vie est une plainte continuelle.

e. L'amoureux du Haut-parleur

Pour une raison incompréhensible, cette personne écoute ses messages vocaux sur haut-parleur ou même des conversations entières sur haut-parleur avec un mépris total pour son entourage. Il aime beaucoup parler à une voix très forte et finalement vous avez l'impression de n'entendre plus que ça à la longueur de la journée et cela devient difficile de vous concentrer sur votre travail.

f. La pipelette

La pipelette n'est pas une personne méchante, mais elle n'arrête jamais de parler. Elle est particulièrement douée pour vous engager dans des longues conversations qui ne se terminent jamais.²³

g. La Victime

Est une personnalité difficile que l'on trouve dans des nombreux bureaux et qu'il est évident de repérer. C'est une personne qui se plaint notamment et tente d'attirer l'attention des gens sur ses problèmes chaque jour. Elle a tendance à être moins indépendante et moins stable que les non victimes.

h. Le lunatique et le silencieux

Le lunatique c'est la personne dont l'état émotionnel passe de zéro à soixante degré en une nanoseconde lorsque les choses ne se passent pas comme prévues. Ce type de personnalité est presque impossible à gérer. Son humeur change radicalement, soudainement et sans avertissement, il fonctionne sur les pensées irrationnelles. Pour lui, Prendre une minute pour réfléchir est presque impossible.

Le silencieux quant à lui, il n'est pas nécessairement un type des personnes difficiles mais peut être une source de confusion. Il est difficile de le cerner.

i. La commère et l'opposant ou le champion de la controverse

La commère est la notoriété que des personnes obtiennent leurs titres en parlant d'autres personnes (Le plus souvent derrière leur dos) et en rependant les rumeurs sur les autres. Elles ont souvent des visions fausses ou très exagérées de la réalité. Elles ne racontent que des ragots. Le commère s'illusionne à croire à tort que leurs commérages sont les moyens de se connecter avec d'autres collègues avec qui elles partagent leurs ragots.

L'opposant est un adepte d'argument en opposition, si c'est un sujet, ces types des personnes ne laissent plus une autre s'exprimer que par le clivage.

j. Le rebelle et le lâche

Le rebelle est toujours dans la critique, le dénigrement et le conflit. Il est perpétuellement en révolte, il est provocateur. Le roi du contre pied (*pour avec ceux qui sont contre et contre avec ceux qui sont pour*), sa réflexion est souvent gratuite chargée d'affectivité et son argument est peu pertinent.

Les lâches sont inhibés, sournois, des savonnettes. Ils ont un mauvais rapport à l'autorité, ils ne disent jamais non mais traînent les pieds pour faire ce qu'on leur demande. Quand ils critiquent, c'est toujours des manières détournées.

k. Le méchant et l'hyperactif

Les méchants sont agressifs, autoritaires, égocentriques, pervers et aiment la persécution. La moindre contrariété devient prétexte à faire une scène ou à entrer dans une colère noire. Ils s'en prennent à tout le monde et prennent plaisir à humilier quelques-uns.

Les hyperactifs forcent la nature, ont besoin d'action de travail à abattre et des compétitions, souvent drogués du boulot, ces névrosés veulent tout régenter et contrôler, ils aiment des disputes, sont parfois gaffeurs et très stressants pour leur entourage.

²³ François et CORALIE DONAS, op cit, P.321

l. Accro du portable et le paranoïaque

L'accro du portable est celui qui est à tout temps concentré sur son portable quelque soit en réunion ou en plein travail. Le paranoïaque soupçonne les autres des mauvaises intentions et interprète comme hostiles les événements les plus anodins²⁴.

m. Le narcissique et le dépressif

Le narcissique est toujours persuadé d'être exceptionnel et donc de mériter plus que ses collègues. Il est intolérant à la critique et souvent prêt à manœuvrer pour arriver à ses fins.

Le dépressif minimise l'aspect positif, toute bonne nouvelle, il prouve peu de plaisir à exercer son métier et risque d'entraîner ses collègues dans son abattement.

n. Le retardataire, l'irrégulier et le nerveux

Le retardataire arrive trop souvent au travail quand il veut et ne tient pas compte des normes liées à la ponctualité.

L'irrégulier est souvent absentéiste. Il trouve n'importe quel prétexte aussi minime qu'elle soit pour ne pas se présenter au travail.

Le nerveux est toujours de mauvais humeur et parfois émotionnel. Il est souvent affecté par toute situation qu'elle soit difficile ou facile.

o. Le blase, l'introverti et l'arrogant

Le blase est un collaborateur passif, oisif, sa motivation est toujours au plus bas et plus rien ne semble intéressant pour lui, il suit le mouvement d'ensemble et peut faire preuve d'une nonchalance déconcertante jusqu'à bâcler ses missions dans les projets, l'équipe ou dans l'entreprise.

L'introverti est un profit plus délicat à gérer car il ne laisse rien apparaître. Il est toujours enfermé sur lui-même, *véritable bombe à retardement*.

Ce type d'individu a tendance à interioriser ses frustrations et autres rancœurs. Il accepte des tâches et missions au-delà de ce qu'il devrait et pourrait.

L'arrogant est très sûr de lui, propension à parler haut et fort, il écrase ses collègues. Il donne son avis sur tout, ne conçoit pas avoir tort, souvent jaloux des réussites des autres qu'il tend de diminuer.

p. Le Manipulateur, le colérique, le dépendant, Le passif agressif et l'évitant

Le manipulateur propage des rumeurs, retourne sa veste, adapte son fonctionnement et ses propos selon qui est en face de lui. Il s'arrange pour toujours bien s'en sortir des situations complexes ou tendues en faisant le malin. Il sème la zizanie dans le groupe ne se dévoile que très peu, reste toujours très évasif et flou, affectionne particulièrement les phrases à doubles sens qu'il emploie continuellement pour tromper et déjouer. C'est un renard.

Le colérique de par ses réactions très incontrôlées car dicté par des émotions non maîtrisées, parfois d'une violence imprévisible.

Le dépendant récent constamment le besoin d'être sans cesse rassuré et soutenu par son supérieur. Il est incapable d'initier un projet mais accepte facilement une besogne peu gratifiante pour se rendre agréable.

Le passif agressif critique exagérément les figures de l'autorité mais de manière détournée. En étant volontairement inefficace et en se plaignant d'être incompris ou méprisé.

L'évitant s'abstient d'agir ou d'entrer en relation avec les autres tant qu'il n'est pas assuré de leur bienveillance inconditionnelle à son égard.

2.1.10.2. Mode de gestion des personnalités les plus difficiles

a. Monsieur ou Madame je connais tout, celui qui coupe la parole et l'anarchiste

Pour le monsieur ou madame je connais tout, il faut l'ignorer. Quand elle ou il donne une opinion non sollicitée, dites seulement « *merci beaucoup ! j'y penserai* ». Pendant qu'il parle, essayez de dégager ce qui est bon dans ses interventions, laissez-le dire les bêtises mais ne le laissez pas s'imposer aux autres.²⁵

Quand à la personne qui coupe la parole, il faut aborder le problème de fond. Quand une personne est intuitive, dites quelque chose du genre « *En fait, je voulais, vraiment avoir l'avis de tel à ce sujet, pouvez-vous nous laisser une minute ?* ». Si elle continue à vous interrompre, répétez la phrase. Soyez gentil, mais surtout soyez ferme.²⁶

Concernant l'anarchiste, le moyen le plus efficace de le gérer est de le placer dans son propre bureau, loin des autres ou du moins lui permettre de travailler en distance si possible.

b. Le négatif ou le pessimiste, L'amoureux du Haut-parleur et La pipelette

Concernant le négatif, il ne faut pas laisser sa négativité vous affecter. Fermez complètement votre esprit à tous ses propos négatifs. Concentrez-vous sur des images positives dans le cas où vous ne pouvez pas vous échapper. Rappelez-vous que cette personne est triste et sans doute très opprimée. Les gens heureux ne se comportent pas de cette façon en se rappelant de ça, cela pourrait vous faciliter les choses.

²⁴ [Http // :www.hellowork.com](http://www.hellowork.com), *Les 5 personnalités les plus difficiles*, consulté le 19 Mars 2022 à 4h6'

²⁵ OKANDJU MASANGU, *Notes de cours des principes de gestion des entreprises*, FSSAP, L1SA, UNIKI, 2021-2022 Inédit

²⁶ ANNIE WEITZ, *Gérer les personnes difficiles au travail*, éd. MAXIMA, 2006

Pour l'amoureux du haut-parleur, il faut tout simplement être simple. Dites-lui quelque chose comme « *Tel... ça te dérangerait de décrocher ou de raccrocher ton téléphone ? J'ai vraiment du mal à me concentrer dans un environnement bruyant* ».

Face à une pipelette, il faut être ferme et ne pas laisser la pipelette vous prendre tout votre temps. Dites par exemple « *désolé, mais je suis pressé, je dois finir quelque chose* », si la pipelette continue à parler, soyez encore plus direct « *je dois arrêter de parler et retourner au travail* ».

c. La Victime, lunatique, le silencieux et la commère

Envers la victime, il faut essayer de faire preuve de patience avec elle pendant les conversations et sachez qu'elle croit réellement avoir été victimisée. Il faut également essayer de faire preuve de la confrérie quand elle commence à se plaindre de ses mauvaises circonstances. Essayez de faire preuve d'apathie envers elle dans la mesure du possible tout en soulignant le fait qu'elle devait essayer de prendre initiative de changer les circonstances qui la contrarient. Enfin, mettez vos propres limites pendant les conversations et ne la laissez pas vous entraîner dans des plaintes constantes sur le même sujet. Une simple déclaration comme « *Je sais que cela est important pour vous, et je suis désolé de ne pas avoir le temps de discuter plus, mais je dois retourner à mon bureau et terminer mon travail maintenant* ».

Devant le lunatique, il est plus facile de s'en débarrasser ou de l'éviter que continuer à essayer de travailler avec lui.

À l'égard du silencieux ou le timide, il faut :

- Ne pas le pousser à communiquer de façon à se sentir indigné ;
- Donnez-lui de l'espoir et de temps que les autres pour vous répondre et communiquer ses pensées et sentiments ;
- Reconnaître sa valeur pour la société même si elle n'apporte que peu ;
- Prendre du temps de comprendre ce qui le motive et lui montrer un intérêt pour elle en tant que personne ;
- Il faut également lui poser les questions faciles lorsqu'il est entraîné de répondre, attirez l'attention des autres si c'est en public et demandez-leur de l'applaudir.

Pour la commère, il faut lui dire directement l'impact de son comportement sur vous avec une déclaration du type « *je me suis senti vraiment contrarié par le commentaire que tu as fait à propos de tel...* ». Il faut également abandonner l'idée que les commérages au bureau peuvent être contrôlés et concentrez-vous plutôt sur votre propre comportement et sur le bon exemple pour les autres en constituant une base des rigueurs sur les commérages.

d. L'opposant, Le rebelle, le lâche et Le méchant

Concernant l'opposant, le gestionnaire doit toujours faire de son mieux pour ne pas être contrasté. Il ne doit pas laisser aucune possibilité d'opposition à son regard, sinon son autorité sera mise en cause. Il ne doit pas aussi confondre l'autorité avec la dictature²⁷.

Pour le rebelle, il faut prendre des mesures strictes à l'encontre des collaborateurs troubleurs et provocateurs de révolte contre le gestionnaire²⁸. Quant au méchant, il faut rester calme, ne pas se montrer en colère, garder son sang-froid et surtout lui apprendre à se maîtriser.

Enfin pour ce qui est de lâche, il faut exiger d'eux plus de coopération en insistant sur le fait qu'ils mettent les autres en échec.

e. L'hyperactif et Accro du portable

Pour l'hyperactif, il faut le mettre au défi de se calmer et lui rappeler les objectifs de l'entreprise, lesquels sont plus importants que son égo.

L'accro du portable, on peut lui lancer un regard appuyé, sourcil foncé lui indiquant la gêne qu'il procure. Si cela ne suffit pas, il faudra alors imposer dès le début d'une réunion ou à tout moment du travail important la règle simple qui impose aux spectacles. Du genre : « *merci d'éteindre vos portables* ».

f. L'obsessionnel, Le narcissique, dépressif et le dépendant

L'obsessionnel, sans ironiser sur ses manières, ne vous laissez pas entraîner dans son système. Changez-le par des contrôles²⁹.

Le narcissique, si vous tenez à le garder, sachez lui accorder quelques avantages nécessaires à sa bonne manière, mais soyez vigilant à ses tentatives de manipulation.

Le dépressif, pensez à le complimenter chaque fois qu'il est positif. Avec prudence, vous pouvez l'inciter à consulter un médecin.

Le dépendant, s'il vous demande conseil, réclamez toujours son point de vue avant de lui répondre.

g. Le passif agressif, l'évitant, l'arrogant et Le blase

Le passif agressif, amenez-le à s'exprimer directement tout en lui faisant clairement remarquer que vous percevez son opinion passive.

L'évitant, proposez-lui des objectifs des difficultés très progressives et montrez-lui que son avis vous importe.

²⁷ M.youtube.Com, *Gérer les personnalités difficiles en entreprise*, consulté le 24 Mai 2023 à 3h39'

²⁸ Fleur Chrétien, *Comment gérer une personne négative dans son équipe ?*, sur [Http // :www.cadreemploi.fr](http://www.cadreemploi.fr), consulté le 23 Mai 2022 à 8h50'

²⁹ Christian Giese, *Manager les personnalités difficiles : agir plutôt que réagir*, sur [http // : www : studynabama.com](http://www.studynabama.com), consulté le 25 Mai 2022 à 3h30'

L'arrogant, n'hésitez pas suffisamment à lui donner des missions dans les domaines qu'il maîtrise totalement pour le maintenir occupé. Cela évitera qu'il parte donner son avis sur les tâches des autres. Cadrez ses débordements. Le Blase, proposez lui des missions plus intéressantes.

h. Le Manipulateur, le colérique et l'introverti

Le manipulateur, soyez ferme avec lui. Plus les règles sont moindres et l'organisation peu structurée, plus le manipulateur est comme un poisson dans l'eau. Montrez lui que vous êtes maître de la situation. Gardez vos distances dans les relations avec lui : *aucune familiarité, aucune confiance, vous devez lui montrer que vous êtes fort car il se nourrit des faiblesses d'autrui pour bien le manipuler*³⁰.

Ne laissez pas paraître aucune émotion négative, ne montrez aucun signe de faiblesse ou de colère devant lui. Ne culpabilisez pas face à ses remontrances.

Le colérique, évitez d'entrer dans le jeu de la colère, parlez calmement.

L'introverti, ne le brusquez pas mais aidez-le petit à petit à avoir confiance en lui. Invitez-le à participer aux réunions en groupe ou des projets et demandez-lui son avis.

Conclusion

Que conclure ? En abrégé, retenons que, l'efficacité d'une entreprise dépend du savoir-faire de son manager. Il lui est recommandé de mettre en pratique un certain nombre de stratégies pour y parvenir.

Notes bibliographiques

- [1] ANNIE WETZ, *Gérer les personnes difficiles au travail*, éd. maxima, Paris 2006.
- [2] Christina Giesse, *Manager les personnalités difficiles : agir plutôt que réagir*, sur [http : www.strudeyvana.com](http://www.strudeyvana.com) , consulté le 25/03/2022 à 3h30'
- [3] DRUKER, P.F, *The pratic of management*, éd. Harper, New York, 1954;
- [4] ENGLIST. P et HENAULT G., *Petites entreprises en Afrique. Clés du changement*, OTTAWA, CRDI, 1996, P.373
- [5] fleur chrétien, *Comment gérer une personne négative dans son équipe*, sur [http// : www.cadreemploi.fr](http://www.cadreemploi.fr) , consulté le 23/05/2023
- [6] Français et COKALIE DONAS, *Comment gérer un salarié insupportable ?*, éd. Miranda, Paris, 2007
- [7] Gaston COURROIS, *L'art d'être chef : stratégie, motivation et management*, éd. Ileurbes, 1953,
- [8] hellène Fabrim, *6 astuces pour faire du travail en équipe un levier de performances*, sur [http// : www.plag.monportail.com](http://www.plag.monportail.com) , consulté le 21/05/2023 à 2h55' ;
- [9] Heller RENAUT, *Le guide du nouveau manager*, éd. UML, Paris 2022 ;
- [10] [http// : www.dec.ca](http://www.dec.ca) , comment tirer le meilleur de nos employés, consulté le 16/05/2023 à 1h35'
- [11] [http// : www.entreprise.lexpress.fr](http://www.entreprise.lexpress.fr) , *Comment recadrer une personnalité difficile*, consulté le 21/05/2022 à 14h48'
- [12] [http// : www.hellowork.com](http://www.hellowork.com) , *Les 5 personnalités les plus difficiles*, consulté le 19/03/2022 à 4h30'
- [13] [http// : www.manager.ga.com](http://www.manager.ga.com) , *Comment manager les personnalités difficiles*, consulté le 23/05/2022 à 18h35
- [14] [http// : www.smallbusinessact.com](http://www.smallbusinessact.com) , *18 personnalités toxiques au travail et comment les gérer*, consulté le 24/05/2022 à 2h36'
- [15] [http// : www.welcometothegoogle.com](http://www.welcometothegoogle.com) , *Les 8 conseils pour bien manager une équipe*, consulté le 25/04/2023
- [16] KAIMWA MANENO, B, *La vie est une intelligence : clés de la mondialisation*, éd ondes positives, 2^{ème} édition, Kinshasa, 2019 ;
- [17] M.youtube.com, *Gérer les personnalités difficiles au travail en entreprise*, consulté le 24/05/2022 à 3h39'
- [18] MATATA PONYO, *Leadership et Gouvernance de qualité pour le développement durable*, conférence – débat organisée et animée à l'Université William Blood, le 13 Mars 2020
- [19] Mathieu K. Heath, *Rôle du leader : les sept différents rôles dirigeants*, sur [http// : WWW.wika.chr](http://WWW.wika.chr) , consulté le 18/05/2023 à 19h55'
- [20] MBUTANGA et KAPWA MASS, *Les principes du management*, éd. Priorité éducation, 2014 ;
- [21] MWANAFIKIRINI ASSUMANI, et al, « *quels principes pour l'orthodoxie de gestion des entreprises ?* », in CRIDHAC, KINSHASA, 22^{ème} année, Vol III, Octobre – Décembre 2018, pp 153, 182
- [22] OKANDJU MASANGU, *Notes de cours des principes de gestion des entreprises*, FSSAP, L1 SA, UNIKI, 2021 – 2022, inédit ;
- [23] Sylvain SHOMBA KINYAMBA, *Comprendre Kinshasa à travers ses locutions populaires. Sens et contextes d'usages*, éd. ACCO, Bruxelles, 2009, P.126

³⁰ [http // :www.Entreprise.Lexpress.fr](http://www.Entreprise.Lexpress.fr), *Comment recadrer une personnalité difficile*, consulté le 21 Mai 2022 à 19h48'