

Chapitre 1

# L'employé particulier vu de l'intérieur

Dans ce chapitre, vous découvrirez :

- ce qu'est une personnalité particulière (PP) ;
- comment la repérer par les indices concrets de son fonctionnement ;
- ce qu'est la contagion émotionnelle ;
- quelques caractéristiques des PP ;
- le piège de l'évitement ;
- que faire devant des propos suicidaires.

**L**es employés qui ont une personnalité particulière peuvent être difficiles à côtoyer et à gérer, tant pour les collègues que pour les gestionnaires, même s'ils sont très compétents et expérimentés.

## **QU'EST-CE QU'UNE PERSONNALITÉ PARTICULIÈRE ?**

Essentiellement, les individus ayant une personnalité particulière vivent des difficultés chroniques avec :

- la gestion des émotions ;
- l'estime de soi ;
- le maintien de relations stables et harmonieuses ;
- l'adaptation aux stress et aux changements.

Au travail, ils peuvent passer inaperçus et très bien fonctionner dans un contexte qui leur est favorable, mais ils se font aussi parfois remarquer par :

- des difficultés avec l'autorité ;
- des comportements qui s'écartent des normes ;
- une tendance à réinterpréter les faits de manière distordue ;
- leurs impacts négatifs sur l'équipe de travail.

## ***Une tempête intérieure de stress et d'émotions***

À la base du fonctionnement de la personnalité particulière se trouve une tempête intérieure de stress et d'émotions. Imaginez une marmite remplie d'émotions brutes qui bouillonnent en tout temps sous le couvercle : dépression, rage, panique, honte et culpabilité, désespoir, impuissance, sentiment de vide, etc. Quel mélange corrosif ! Tant que le couvercle tient, rien ne se manifeste à l'extérieur. En revanche, quand la personnalité particulière vit un stress au travail ou dans sa vie personnelle, le couvercle se soulève et les émotions débordent.

À ce stade, vous vous dites peut-être que vous avez déjà éprouvé ces émotions vives dans votre vie et que vous continuerez à les ressentir puisqu'elles touchent tous les êtres humains. Ne vous inquiétez pas trop vite ; cela ne signifie pas que vous avez une personnalité particulière ou spécialement vulnérable. Ce qui fait la différence, c'est le contexte dans lequel on ressent ce genre de tempête. En effet, ce qui soulève le couvercle de la marmite des personnalités particulières est un stress que la grande majorité des gens parviendraient à gérer sans être dépassés par leurs émotions ni perturbés dans leur comportement.

Les individus qui n'ont pas une personnalité particulière débordent eux aussi à l'occasion, par exemple lorsqu'ils subissent un stress intense, un traumatisme, ou s'ils vivent une cascade d'épreuves en l'espace de quelques mois. Pour la population générale, l'origine de la tempête se trouve principalement dans les circonstances extérieures. Dans ces contextes exceptionnels, les individus auront les mêmes réactions qu'ont les personnalités particulières devant un stress beaucoup plus banal ou momentané. Pour les PP, l'origine de la tempête se trouve principalement dans la marmite intérieure qu'elles portent en elles en permanence.

En effet, les personnes ayant une personnalité particulière sont facilement envahies par leurs émotions. Dans les moments de tension, leur pensée et leur comportement se désorganisent.

Par exemple, elles peuvent exploser ou, au contraire, s'effondrer complètement dans des situations que la plupart des gens trouveraient anodines.

Bien que certaines personnalités particulières affichent une façade de grande assurance ou même d'arrogance, elles ont au fond une très faible estime d'elles-mêmes. Étant hypersensibles au rejet et à la critique, elles ont de la difficulté à maintenir des relations stables et satisfaisantes. Alors que la plupart des employés entament une discussion avec leur patron ou leur collègue quand ils perçoivent un malentendu, un employé à la personnalité particulière pourrait, dans cette même situation, entrer rapidement en conflit ou même vouloir changer d'équipe de travail. Intérieurement, la PP a la douloureuse impression d'avoir perdu sa valeur et sa dignité à ses propres yeux aux yeux des autres. En même temps, elle a le sentiment que la relation avec cette personne n'a plus aucune valeur et que cette dernière n'est plus d'aucun soutien; elle se sent abandonnée.

L'employé à la personnalité particulière est hypersensible. Il peut manifester impulsivement des émotions intenses et disproportionnées dans certaines situations. Il semble croire que ce qu'il vit est plus grave et plus spécial que ce que vivent les autres. À l'occasion d'une épreuve personnelle comme une séparation conjugale, il peut s'attendre à des accommodements qui dépassent de loin ce qu'il est habituel d'accorder à un employé.

Daniel s'invite dans le bureau de son patron pour lui annoncer qu'il doit modifier son horaire de travail une semaine sur deux. Depuis sa séparation, il s'occupe des enfants en garde alternée, et il ne fait pas de doute pour lui que son patron doit ajuster son horaire de travail en fonction de celui de la garderie. Sa séparation est dévastatrice, ses émotions sont envahissantes et elles l'accablent. Alors que plusieurs de ses collègues et amis ont également vécu un tel épisode, il sent que personne ne peut le comprendre, saisir l'ampleur du drame qui s'abat sur lui ni l'aider. Daniel devient vite dysfonctionnel: il pleure à son poste de travail, cherche à raconter son histoire à tous ses collègues, sans

retenue, sans discernement. Il tient même des propos à connotation suicidaire; les collègues s'en inquiètent au point d'en parler à la direction. Lorsque Daniel apprend que son patron ne pourra pas modifier son horaire de travail, il se met à sangloter, révèle qu'il est complètement démoli par cette situation, tout en insistant sur le manque d'humanité de son supérieur, ce qui pourrait le pousser au pire.

### ***Les déclencheurs***

Voyons de plus près le contenu de cette marmite intérieure qui habite les personnalités particulières. Nous donnerons des exemples de déclencheurs de ces mêmes émotions pour la population générale et pour la personnalité particulière, et ce, pour illustrer les différences.

**TABLEAU 1**

Déclencheurs de tempête de stress et d'émotions  
pour la population générale et pour la personnalité particulière

POPULATION GÉNÉRALE	PERSONNALITÉ PARTICULIÈRE
<b>Tristesse – Dépression</b>	
<p>Sans faire une dépression, on se sent abattu quand on vit une perte, un deuil, une déception. Par exemple, on peut perdre temporairement l'envie de vivre lors du décès d'une personne importante.</p>	<p>Les états dépressifs et les idées suicidaires surviennent rapidement, parfois intensément, pour de simples tensions interpersonnelles ou des désagréments mineurs. Ils peuvent être déclenchés par des situations considérées comme de bonnes nouvelles (obtention d'un poste convoité, début d'une nouvelle relation amoureuse, etc.). L'humeur dégringole quand la PP commence à relever des défis à sa portée, qui correspondent à ses champs d'intérêt mais qui dépassent sa zone de confort.</p>
<b>Colère – Rage</b>	
<p>Il est naturel de se sentir en colère ou même enragé quand on est lésé ou attaqué dans son amour-propre (par exemple si notre conjointe nous quitte pour son amant ou si notre patron dénigre notre travail en réunion, devant tout le monde).</p>	<p>La PP porte une rage intérieure qui est déclenchée à la suite d'affronts mineurs. La réaction est disproportionnée (rage au volant, violence conjugale, etc.). Au travail, elle peut crier ou insulter quelqu'un pour un simple retard dans la livraison d'un document, lancer son téléphone portable, etc. Les collègues se plaignent de son caractère imprévisible et sentent qu'ils marchent sur des œufs en sa présence.</p>

POPULATION GÉNÉRALE	PERSONNALITÉ PARTICULIÈRE
<b>Anxiété – Panique</b>	
<p>Il est normal d'avoir peur ou de paniquer quand on est impuissant devant un danger réel qui menace notre survie ou notre intégrité physique ou psychologique.</p>	<p>L'anxiété panique ne survient pas en réponse à une menace objective, mais plutôt lors d'un stress que la grande majorité surmonterait. Pour la PP, la perception du danger est subjective et largement inconsciente : c'est la peur d'échouer, de décevoir et, en raison de cela, d'être à jamais détestée et exclue.</p>
<b>Honte – Culpabilité</b>	
<p>La honte est une réaction normale et adaptée quand on a lésé quelqu'un, volontairement ou non, ou quand on ne s'est pas comporté à la hauteur de nos standards moraux. Ce sentiment est associé à un événement circonscrit. Il s'accompagne souvent du désir de réparer : on regrette les paroles dites ou le geste posé, on veut panser la blessure que l'on a pu infliger à l'autre, on cherche à s'excuser et à rétablir la situation.</p>	<p>La honte est toujours présente en toile de fond, elle n'est pas rattachée à quelque chose de précis, à un mauvais comportement ou à un trait de caractère qu'on n'aime pas de soi. La PP ressent une véritable honte et un dégoût profond de sa personne et même de ses désirs sains d'autonomie et d'authenticité. Inconsciemment, elle craint qu'être elle-même dévoile aux autres à quel point elle est monstrueuse et repoussante.</p>

POPULATION GÉNÉRALE	PERSONNALITÉ PARTICULIÈRE
<b>Impuissance – Désespoir</b>	
<p>Il est légitime de se sentir impuissant dans certaines circonstances. Par exemple, on peut ressentir de l'impuissance lors d'une réorganisation de travail ou de la mise à pied d'un collègue, car on n'a pas de contrôle sur les décisions de la haute direction de l'entreprise qui nous emploie.</p>	<p>L'impuissance et le désespoir sont envahissants, même s'il existe une possibilité d'agir pour résoudre le problème. Par exemple, la PP aura le sentiment d'être complètement dépassée lors d'un changement dans l'organisation du travail ou lors de l'introduction d'une nouvelle technologie. Elle aura la certitude de se retrouver dans une impasse et que l'issue sera catastrophique (par exemple, elle imaginera perdre son emploi) alors qu'elle n'a encore rien tenté pour s'adapter.</p>
<b>Vide</b>	
<p>On vit cette émotion dans des circonstances extrêmes, par exemple après le stress subséquent à un accident d'automobile ou lors du décès d'un proche.</p>	<p>La PP se sent facilement seule, abandonnée et « morte-vivante ». Ce vide intérieur remonte à la conscience s'il n'est pas comblé compulsivement. Il peut être compensé, par exemple, par l'abus de substances, des achats impulsifs, une collection de relations amoureuses compliquées et vouées à l'échec, le jeu pathologique, etc.</p>

### ***Pensée absolue et rigidité***

Dans les moments d'émotions intenses, la personnalité particulière ne peut plus penser ni se comporter raisonnablement. Parce qu'elle est facilement et souvent envahie par la détresse, elle se distingue par un style de pensée absolue et des attitudes rigides: c'est tout ou rien, c'est noir ou blanc. Ainsi, elle pourra insister pour imposer sa méthode, car «on l'a toujours fait comme cela et cela fonctionne», «il y a juste une façon de faire et c'est celle-ci». Elle semble convaincue de la nécessité de rallier tout le monde à sa manière comme s'il s'agissait d'une question de vie ou de mort. Elle a tendance à prédire des catastrophes à l'annonce de changements organisationnels: «Ce sera désastreux pour la compagnie.»

## EST-CE MA FAUTE ?

La personnalité particulière génère souvent des doutes et des questionnements dans son entourage. Son supérieur hiérarchique doutera, par exemple, de ses compétences de gestion, tandis qu'un collègue s'imaginera avoir manqué d'écoute ou de délicatesse. Comme patron, vous est-il déjà arrivé de penser ce qui suit ?

- *Je m'entends avec tout le monde sauf avec cet employé : qu'est-ce que j'ai bien pu faire ?*
- *Peu importe mes efforts, je n'arrive pas à obtenir de lui un rendement satisfaisant. Je ne sais plus quoi faire.*
- *Je perds ma crédibilité de gestionnaire : ses collègues m'accusent de n'avoir rien fait pour régler le problème alors que j'ai tout essayé.*
- *Comment puis-je être un bon gestionnaire alors que je déteste cet employé, qu'il me terrorise et que j'ai juste envie de le fuir ?*
- *Est-ce que j'aurais dû être plus compréhensif ? Ou, au contraire, aurais-je dû être plus ferme ?*
- *Il a réussi à monter toute l'équipe contre moi, peut-être est-ce moi qui ne suis pas à ma place ?*

Rassurez-vous, tout gestionnaire ayant eu affaire à un employé à la personnalité particulière a déjà été confronté à ces questionnements troublants et même douloureux. Et il est fort probable que la réponse à toutes ces questions soit : non !

Si vous êtes collègue d'une PP, voici quelques exemples de pensées qui pourraient vous assaillir :

- *Pourquoi suis-je sur mes gardes et envahi d'anxiété chaque fois que je me retrouve à travailler avec lui ou dans son équipe ?*
- *Je n'ai jamais mis autant d'efforts et de temps à expliquer certaines tâches à quelqu'un, c'est peut-être moi qui ne suis pas un bon collègue ou un bon mentor.*