



Kathleen Côté, CRHA, CRSP
DESS en SST
Conseillère en SST

À vous de gérer : avez-vous dit trouble de la personnalité?

Au cours de leur carrière, nombre de gestionnaires auront affaire avec un employé difficile à gérer. Gérer des travailleurs implique d'avoir à composer avec différentes personnalités. Le gestionnaire peut parfois se sentir démuni face à la réaction ou au comportement de son employé. Posons-nous la question, s'agit-il d'un problème situationnel ou de quelque chose de plus profond? Comment doit-on intervenir lors de la survenue de certaines situations plus délicates? Quand et comment doit-on mettre en place un plan d'action pour modifier le comportement? Comment peut-on susciter l'adhésion et la collaboration du travailleur concerné?

Alain a toujours été très performant et s'investit entièrement dans son travail. Il vient d'être transféré de département. Guy, son patron, aime bien Alain, car il sait établir des relations de confiance rapidement, un atout dans sa tâche d'accompagnement de gestionnaires en SST. Par contre, il a eu écho, par ses confrères, qu'Alain est « intense » au travail. Il est tout blanc ou noir. Alain apprécie beaucoup son nouveau patron qu'il considère comme étant le meilleur patron qu'il a eu à ce jour. Guy est plutôt flamboyant et aime bien attirer l'attention. Beau parleur, il n'hésite pas à user de la séduction avec la plupart des gens. En plus, il a un besoin excessif d'être admiré. Il n'hésite pas non plus à complimenter Alain. Ainsi, il réussit à le faire travailler sur ses propres dossiers ni vu ni connu. Un jour, un conflit éclate entre Guy et Alain à propos d'une activité promotionnelle. Durant les échanges, Guy insulte et se moque d'Alain, qui se sent humilié. Personne n'a été témoin de leur échange. Peu de temps après, Alain commence à se dévaloriser et à montrer des signes d'instabilité émotionnelle. Alain devient très irritable, voire querelleur, anxieux et de fort mauvaise humeur, envahit par ses émotions. La performance d'Alain s'est maintenant dégradée à un point tel que l'on doit maintenant agir, car il n'atteint plus les résultats attendus et Guy ne veut plus travailler avec lui.

EMPLOYÉ EN DIFFICULTÉ OU EMPLOYÉ DIFFICILE?

Que feriez-vous pour gérer une situation similaire? D'abord, il est important de poser plusieurs questions permettant de bien situer le problème dans son contexte. En effet, sommes-nous en présence d'un employé en difficulté ou d'un employé difficile? Tout le monde peut, un jour ou l'autre, vivre des difficultés personnelles qui vont se répercuter sur la performance au travail. Que l'on pense à un divorce ou encore au deuil d'une personne chère, on peut aisément comprendre qu'une telle épreuve n'est pas automatiquement liée à un employé difficile. En général, quand on parle d'employé en difficulté, c'est que l'on peut identifier le « point de bascule » où il a commencé à avoir des difficultés à son travail. Habituellement, dans ces cas-là, le gestionnaire, appuyé par la direction des ressources humaines, va recommander son employé en difficulté au programme d'aide aux employés (PAE). Quand on parle d'employé

1. Institut universitaire en santé mentale de Québec. *Guide pratique d'intervention, notions de base sur les maladies mentales*, février 2015.

2. American Psychiatric Association. *Mini DSM-5, critères diagnostiques*, Éditeur MASSON, 2016, p. 283.

difficile, on fait plutôt référence à un comportement inacceptable du travailleur ou qui fournit une mauvaise prestation de travail sur une longue période. On met donc l'accent ici sur la persistance du mauvais comportement susceptible d'affecter la qualité ou le rendement du travailleur et, parfois, la sécurité du personnel.

LES TROUBLES DE LA PERSONNALITÉ

Les traits de la personnalité sont des caractéristiques qui composent la personnalité d'un individu. Ils se développent durant l'enfance et sont influencés par le tempérament et par différents facteurs environnementaux (famille, culture, éducation)¹. Il peut être tout à fait normal, selon le contexte, de présenter certains traits accentués sans toutefois souffrir d'un trouble de la personnalité. On parlera de trouble de la personnalité lorsque les traits sont dits envahissants, rigides et inadaptés, source de souffrance et d'une altération du fonctionnement chez l'individu. Le *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders 5 (DSM-5)* précise que les troubles de la personnalité ne relèvent pas de conséquence de trouble mental pas plus qu'ils ne sont imputables aux effets d'une drogue, par exemple². Le DSM-5 définit 10 catégories de trouble de la personnalité (voir ci-dessous).

A

PARANOÏAQUE

Une méfiance soupçonneuse envers les autres dont les intentions sont interprétées comme malveillantes.

* 4,4 %

SCHIZOÏDE

Un détachement des relations sociales et une restriction de la variété des expressions émotionnelles dans les rapports avec autrui.

* 3,1 %

SCHIZOTYPIQUE

Des compétences réduites dans les relations proches par des distorsions cognitives et perceptuelles et des conduites excentriques.

* 3,9 %

Source : DSM-5 – Catégories et définitions génériques des troubles de la personnalité

Le diagnostic d'un trouble de la personnalité est difficile à poser, car plusieurs éléments sont à considérer. Le gestionnaire peut certes observer certains traits ou comportements prononcés chez l'employé, mais il n'a pas la compétence pour poser un tel diagnostic, en aucun cas. D'ailleurs, seul un psychiatre peut émettre le diagnostic de trouble de la personnalité. Par contre, le rôle du gestionnaire est de s'assurer que le comportement n'entrave pas la prestation de travail et de recadrer l'employé si son comportement devient dérangeant et source de conflit.

PLAN D'ACTION

À titre de gestionnaire (accompagné de vos ressources humaines), vous devrez certainement évaluer en quoi l'employé difficile s'écarte des normes attendues³.

- Respecte-t-il les normes de rendement attendues et connues dans l'entreprise?
- Produit-il les résultats auxquels on s'attend?
- Est-il capable de produire les résultats attendus?
- Combien de personnes doivent composer avec ce comportement?
- Des collègues ou des clients vous ont-ils fait part de ce comportement?
- Quelles sont les conséquences de ce comportement sur les équipes de travail?
- Les pratiques de gestion de l'entreprise favorisent-elles ce genre de comportement (style de gestion compétitif, par exemple)?
- La personne peut-elle et veut-elle changer? Piste de réflexion : *Il y a lieu d'envisager le recours d'une ressource externe spécialisée pour aider votre employé. Elle sera mieux en mesure d'estimer ce volet. Par ailleurs, les études scientifiques indiquent que les troubles de personnalité répondent davantage à la psychothérapie comme mode de traitements.*

Ces questions permettront de bien préparer la rencontre avec l'employé en ayant établi des faits. Elles serviront également à établir votre plan d'action qui détaillera le comportement rencontré, les écarts observés, les attitudes à modifier ainsi que les attentes. Mais encore faut-il rappeler que l'employé difficile doit être capable de réaliser qu'il a un problème. Un individu souffrant d'un trouble de personnalité doit être en mesure de comprendre la situation et d'accepter sa condition pour cheminer pour se soigner. La prise de conscience est donc une étape clé du processus pour mieux comprendre son fonctionnement (réactions émotives, situations gâchettes – qui arrivent subitement et déséquilibrent –,

gestionnaire devra adapter sa communication selon le profil psychologique de l'employé. De son côté, l'employé devra comprendre le sérieux de la démarche et des conséquences encourues s'il ne satisfait pas les attentes convenues. Bien sûr, tout en lui laissant le temps nécessaire pour modifier le comportement visé par l'intervention.

EN CONCLUSION

Avec les personnalités difficiles, on recommande de faire changer les comportements en comprenant d'abord les craintes et l'appréhension qui se cachent derrière ceux-ci (bref, faire preuve d'empathie). Partant de ce fait, même si les limites et les besoins sont clairement exprimés dans le plan d'action, on doit accepter que le changement soit partiel. On évitera ainsi de vouloir atteindre la perfection ou, pire, de faire la morale. Assurément, si vous voulez changer sa vision du monde ou imposer la vôtre, il y a fort à parier que vous échouerez dans votre mission. Peu importe la stratégie qui sera adoptée, donner l'exemple, communiquer les valeurs de l'entreprise et les attentes, assurer la cohérence dans les gestes et les paroles⁴ est toujours de bon conseil.

Alors, comment devrait-on intervenir auprès d'Alain qui a reçu le diagnostic de trouble de la personnalité limite? Sa situation « gâchette » aura été d'avoir été insulté par une personne de confiance et idéalisée, ce qui a déclenché un trouble de l'image de soi et de l'affect. Que doit-on penser du comportement de Guy qui, lui, pourrait présenter un trouble de la personnalité narcissique? Et du fait qu'il s'est moqué d'Alain et l'a insulté? En tant qu'organisation, quels mécanismes avez-vous mis en place pour protéger vos ressources humaines et maintenir un environnement de travail sain, où chacun se sent apprécié?

B

ANTISOCIALE

Un mépris et une transgression des droits d'autrui.

* 0,2-3,5 %

BORDERLINE (OU LIMITE)

Une impulsivité marquée et une instabilité des relations interpersonnelles de l'image de soi et des affects.

* 1,6-5,9 %

HISTRIONIQUE

Des réponses émotives excessives et une quête d'attention.

* 1,8 %

NARCISSIQUE

Des fantaisies ou des comportements grandioses, un besoin d'être admiré et un manque d'empathie.

* 0-6,2 %

C

ÉVITANTE

Une inhibition sociale, par des sentiments de ne pas être à la hauteur et une hypersensibilité au jugement négatif d'autrui.

* 2,4 %

DÉPENDANTE

Un comportement soumis et « collant » lié à un besoin excessif d'être pris en charge.

* 0,49 %

OBSESSIONNELLE-COMPULSIVE

Une préoccupation pour l'ordre, le perfectionnisme et le contrôle mental et interpersonnel.

* 2,1-7,9 %

* Prévalence : nombre de cas d'une maladie ou de tout autre événement morbide observé dans un milieu déterminé, pendant une période donnée.

comportements et croyances) et identifier les stratégies ou les solutions possibles. Un plan d'action impliquant un employé souffrant d'un trouble de la personnalité demande de l'investissement. D'une part, comprendre qu'il ne s'agit pas nécessairement d'une mauvaise volonté de la part de l'employé. D'autre part, réaliser que le changement de comportement peut n'être perceptible que plusieurs mois après l'intervention. En plus de respecter tous les suivis périodiques et de donner de la rétroaction régulièrement à l'employé difficile, le

Nous remercions Janique Raymond Migneault, B.A. psychologie, candidate à la maîtrise en intervention en toxicologie, pour la révision technique du texte et les suggestions.

Références

Veuillez consulter la version Web, au www.centrepatronalsst.qc.ca

3. DROLET, Muriel et Marie-Josée DOUVILLE. *Comment gérer un employé difficile*, Nouvelle édition, Éditions Transcontinentale, mars 2013, pp. 126-130.

4. Idem à 3, p. 201.