



## Conférence

Quand la personnalité devient un défi... et une occasion de grandir!

PRÉSENTÉE PAR  
Claude-Michel Gagnon  
Psychologue



UQAC

# Quand la personnalité devient un défi... et une occasion de grandir!

## Description de la conférence

Vous avez un membre du personnel qui fait de l'insubordination? Connaissez-vous un ou une collègue qui semble éprouver du plaisir à faire souffrir son environnement de travail? Avez-vous un membre de votre équipe manipulateur, qui possède l'art d'esquiver ses responsabilités et qui devient agressif lorsque vous tentez de lui faire part de vos attentes? Si oui, vous avez quelques échantillons de la gamme des personnalités difficiles que l'on peut retrouver en milieu de travail, et cette liste est, hélas, loin d'être exhaustive!

Au cours de cette présentation, les participantes et participants seront outillés(e)s pour mieux dépister les personnalités difficiles ainsi que les jeux de pouvoir et mécanismes psychologiques impliqués dans ces situations. En plus de cibler des moyens concrets et pertinents pour mieux prévenir et intervenir auprès de ces individus, vous aurez l'opportunité d'intégrer ces connaissances à partir d'exemples vécus.

# Présentation du conférencier



**Claude-Michel Gagnon**  
Conférencier  
claude-michel.gagnon@uqac.ca

**Claude-Michel Gagnon**, psychologue, est conférencier, formateur, consultant et coach. Il accompagne de nombreux gestionnaires et professionnels dans le développement de leurs compétences, autant au Québec, au Canada qu'à l'international. Il a été chargé de cours à l'Université du Québec à Chicoutimi et à l'École nationale d'administration publique. Ses formations portent sur la santé mentale et le mieux-être au travail, la gestion humaine des personnes au travail, l'amélioration de la résilience personnelle et organisationnelle en contexte de changement, le courage managérial, la gestion des personnes en difficulté et des personnalités difficiles au travail, ainsi que la gestion bienveillante des différends et des conflits. Il possède également une expertise liée au développement de carrière et des compétences, aux habiletés de direction, au leadership d'influence et stratégique, au développement personnel du gestionnaire, à la gestion des équipes et à l'animation de réunions, à la psychologie interculturelle et en contexte de diversité, ainsi qu'à la prévention et l'intervention en contexte de dépendance. Adeptes de l'approche systémique, de la psychologie positive et des interventions stratégiques axées sur les compétences et les solutions, il est reconnu pour son dynamisme. Ses présentations sont soutenues d'exemples concrets et d'outils pratiques.



Il était une fois un gars avec  
une petite voix...

**... qui a trouvé sa VOIE.**



**L'histoire d'une rose qui a poussé dans la « merde »,  
ou l'art de cultiver la résilience avec le compost  
et de donner du sens pour faire croître le jardin intérieur**

# **Quand la personnalité devient un défi**

**Les personnalités en difficulté et difficiles en milieu de travail**



Quand vous pensez à l'expression  
personnalité difficile, qu'est-ce qui vous  
vient à l'esprit?

**Saviez-vous que la gestion  
des personnalités difficiles  
au travail pourrait s'avérer  
un enjeu de santé publique!**



## Qu'est-ce qu'une personnalité toxique ou un casse-pied?

Une personne qui a le don de faire émerger des émotions négatives et/ou les côtés obscurs de votre personnalité pouvant aller jusqu'à induire des comportements inadéquats, parfois contraires à vos valeurs.

Quelqu'un qui vous dérange parce qu'il diminue votre plaisir, parce qu'il complique votre vie, parce qu'il perturbe votre travail et peut même mettre en péril votre santé mentale et quoi encore...

Une belle opportunité de croissance personnelle et de développer des compétences.

# La personnalité

Ensemble des comportements et des attitudes qui caractérisent un individu.

Ce qui constitue la personne, ce qui fait en sorte que la personne est distincte de toutes les autres psychiquement, intellectuellement et moralement.

Structure chez une personne qui génère les pensées, les sentiments, les perceptions, desquels résultent ses comportements.

# **Le comportement = Personnalité X Environnement**

Comme la mer érode les terres pour donner la forme de l'île, l'environnement façonne la personnalité, et de la fusion de ces deux éléments émerge le comportement.

**On ne naît pas difficile, on le devient...**

# Une personnalité toxique

- Une personnalité devient toxique (difficile) quand certains **traits** de son caractère sont **trop marqués**, ou trop figés, inadaptés aux situations, et qu'ils **entraînent une souffrance pour soi-même ou pour autrui** (ou les deux).
- Une personnalité toxique présente des caractéristiques de ce qu'on appelle en psychologie les « **troubles de personnalité** ».




Est-il possible que le fait de côtoyer quotidiennement, dans son environnement organisationnel de travail, des personnes en difficulté ou difficiles ait, à la longue, des incidences sur vos comportements?

## **Le syndrome du caméléon ou du mimétisme comportemental**

Pour l'individu, ce syndrome se manifeste par le besoin d'être en contact avec plusieurs personnes ayant un profil de personnalité similaire (dont une dynamique relationnelle et affective et des attitudes et des comportements particuliers) qui à la longue peut engendrer un **mimétisme comportemental**.



Quelles sont les différences entre une  
personne difficile et une personne en  
difficulté?



## Deux éléments à considérer pour distinguer les personnalités difficiles des personnes en difficulté

L'**intention** de la personne  
ou votre perception des  
intentions de cette dernière

La **chronicité** de la  
situation problématique et  
de votre flair (intuition)  
face à la malveillance de  
la personne

# Une personne en difficulté c'est :

Une personne qui fait **temporairement** face à une situation stressante qui nécessite de l'adaptation.

La personne en difficulté au travail peut montrer une **baisse de rendement** durant une certaine période, mais avec du temps et de l'aide qualifiée, on peut s'attendre à ce qu'il ou elle reprenne possession de ses moyens.

# Deux types de difficultés pouvant être vécues

## Difficultés à long terme

Liées à des caractéristiques physiques, intellectuelles ou psychologiques ou à des traits de personnalité qui engendrent des problèmes d'adaptation par rapport aux exigences du travail.

## Difficultés situationnelles

Comme lors d'un deuil, un divorce, un problème de santé, un choc ou un traumatisme, un changement important dans sa vie au travail ou lors de toute autre situation pouvant contribuer à rendre inapte ou moins adapté l'employé(e) aux exigences de son travail actuel.

# Des situations spécifiques

Difficulté sur le  
plan de la santé  
mentale

Problèmes de  
dépendances

Composer avec la  
diversité sous  
toutes ses formes

Situations  
personnelles qui  
ont des incidences  
sur la vie  
professionnelle

## La règle d'or

- L'employeur doit intervenir dans la mesure de **SES** responsabilités.

## Le passage d'une personne en difficulté à une personnalité difficile

- Dans l'éventualité où une personne en difficulté ne bénéficie pas d'aide adéquate, elle peut devenir une employée difficile.
- Toutefois, si l'employeur a convenu avec la personne en difficulté de mesures pour l'aider à résoudre ses difficultés et que cette personne **refuse ou investisse peu dans les interventions susceptibles de lui venir en aide**, elle doit alors être considérée comme une personnalité difficile.
- La personne en difficulté **a la responsabilité** de prendre les **moyens appropriés afin de gérer ses difficultés et d'être apte au travail**.
- La responsabilité de l'employeur se limite à **fournir un support** dans les mesures de ses propres responsabilités face à l'employé(e).

## Un(e) employé(e) difficile c'est :

Un employé ou une employée qui **refuse systématiquement**, et de façon parfois **détournée, l'exercice du droit de gestion de son patron ou de sa patronne**, soit en **manipulant** ses supérieur(e)s, ses pairs ou ses subalternes, soit en **empêchant carrément** son équipe d'atteindre les objectifs de productivité qui lui ont été fixés.

Objectif ultime : **le contrôle...**




## Les caractéristiques générales des personnalités difficiles au travail

Transgresse les limites, les normes de qualité et de quantité, les règles, les rôles, dont l'autorité, et adopte des comportements déviants ou d'insubordination.

Défie directement et ouvertement ou indirectement de façon sournoise par la manipulation, l'intimidation, les micro-agressions, etc.

Respecte peu ses engagements et ses responsabilités professionnelles.

Éprouve des difficultés à collaborer avec son environnement organisationnel.



## Les caractéristiques générales des personnalités difficiles au travail

À des comportements inacceptables, qui conteste, manipule et tente de contrôler ses supérieur(e)s, ses collègues et ses subalternes.

Fournit un piètre rendement au travail depuis longtemps, qui refuse de collaborer et qui est peu engagé.

Contamine ou infecte le climat de son milieu de travail.

Persiste dans ses comportements négatifs et manifeste une intention malveillante.



## Les caractéristiques générales des personnalités difficiles au travail

Admet peu ou pas ses torts et a tendance à faire porter le fardeau de ses actions aux autres.

Est convaincu que ses comportements ou son rendement ne peuvent l'empêcher de conserver ses acquis.

L'ampleur, la gravité et l'intensité d'une situation sont également des éléments à considérer.

# Les principaux types de personnalités difficiles

- La triade sombre : machiavélique, narcissique (avec ou sans perversion), psychopathe
- Les personnalités agressives, passives et agressives et violentes
- Les négativistes et les saboteurs
- Les personnalités paranoïaques
- Les personnalités avec des troubles de l'attachement, dont les personnalités limites, histrioniques
- Les personnalités réactives au stress, en état d'insécurité, anxieuses

# Pourquoi plusieurs personnes donnent inconsciemment du pouvoir à certaines personnalités difficiles?

## Suivre par la peur et non par respect ou par loyauté

Comme l'enfant maltraité qui cherche souvent désespérément à plaire à l'agresseur, des personnes adultes se fendent en quatre pour plaire à un individu dominateur, écrasant, violent. Elles veulent l'apaiser. Elles apprennent que dans le cas contraire, il y a un prix à payer.

# Jeux de pouvoir et psychologiques : l'outil principal de la personnalité difficile pour ériger le contrôle

Le triangle dramatique (Karpman) consiste à exercer des jeux de pouvoir et de contrôle à partir de trois rôles interchangeables : persécuteur, sauveur et victime.



<https://www.coach-nantes.fr/triangle-dramatique/>

## Objectif du triangle dramatique

L'objectif du recours au triangle dramatique dans la dynamique relationnelle et émotionnelle d'un individu consiste à exercer un pouvoir et un contrôle sur une personne ou un groupe.

C'est un moyen d'instaurer une dynamique de domination et de soumission. Ces jeux de pouvoir ont pour but d'intimider une personne ou un groupe et s'apparentent à de la violence.

# Je suis une pauvre victime faible et fragile

Dans ce type de triangle, c'est en adoptant le rôle de victime que les gens parviennent à satisfaire leurs besoins. La victime est le maître du jeu.



<https://www.coach-nantes.fr/triangle-dramatique/>

# Jeux de pouvoir et psychologiques impliqués dans le triangle dramatique

- Humilier, ridiculiser, dénigrer, étiqueter, blâmer, etc.
- Exercer sa supériorité et utiliser ses atouts pour contrôler les autres (argent et biens; notoriété et contacts; forces, aptitudes, talents et compétences; sexe; carences des autres; etc.).
- Indifférence.
- Faire perdurer un malaise ou un conflit pour amener l'autre à faire les premiers pas pour rétablir la relation et ainsi le rendre imputable des tensions; par la suite, montrer sa bonne foi en pardonnant pour reprendre le contrôle de la relation.

# Jeux de pouvoir et psychologiques impliqués dans le triangle dramatique

- Rendre responsables les autres des difficultés, des tensions et des conflits; culpabiliser.
- Jouer à la victime et au martyr.
- Faire parler l'autre afin d'identifier des éléments de son discours pour le prendre en défaut.
- Résister aux impulsions, conserver son calme et gérer ses émotions pour montrer sa bonne foi ou provoquer indirectement et engendrer par la suite une escalade et une surenchère dans les paroles, attitudes et comportements afin de rendre l'autre responsable de la situation et d'exercer un contrôle sur celui-ci.

# Jeux de pouvoir et psychologiques impliqués dans le triangle dramatique

- Amplifier les émotions et les manifestations comportementales afin d'engendrer le malaise chez l'autre.
- Créer des alliances et des conflits contre l'autre et utiliser les réseaux sociaux de l'un et l'autre afin de se faire un clan ou isoler l'autre (exemple : technique de la rumeur).
- Interpréter les paroles, les informations, les attitudes, les comportements et les règles, etc., afin de créer le malaise chez l'autre et le prendre en défaut.
- Faire sentir l'autre déloyal.



## Pour enrayer le triangle dramatique de sa vie

1. Pour commencer, il faut déjà prendre conscience du rôle que l'on joue et celui des autres personnes autour de nous.
2. Regardez la relation que vous avez avec celles-ci, pensez à vos émotions et comportements dans la vie de tous les jours, car ce sont toujours les mêmes scénarios qui reviennent inlassablement dans ce jeu psychologique.
3. Une solution simple pour se sortir de là c'est de ne pas assumer votre rôle.

**Pour que le Triangle fonctionne, il faut une Victime, un Persécuteur, et un Sauveur.**

## Sortir de cette spirale infernale

Tendance	Solution
Vous avez tendance à vous plaindre?	Vous devez rester <u>acteur(trice) de votre vie</u> , responsable, et ne pas vous poser en victime et ne jamais attendre des autres qu'ils vous prennent en charge lorsque vous êtes en difficulté.
Vous avez tendance à sauver les autres?	Vous devez vous rappeler <u>qu'aider n'est pas sauver</u> , et vous demander lorsque vous avez envie d'intervenir : si la personne que vous aidez vous a fait une demande, si l'effort est partagé ou si vous allez tout faire seul(e), et si vous avez bien défini la limite de cette aide.
Vous avez tendance à être agressif?	Vous devez veiller à <u>tempérer votre colère</u> lorsque vous êtes mécontent(e) du travail des autres, du comportement de vos proches, et à communiquer sans être agressif(ve) ou trop autoritaire.

# **Composer avec les personnalités difficiles en milieu de travail**

Des impacts destructeurs ou une occasion de grandir.

# Pourquoi intervenir auprès d'une personne difficile au travail?

1. Prévenir l'effet d'entraînement et de contamination chez les autres employé(e)s
2. Éviter de nuire au rendement et au travail de l'équipe
3. Protéger le climat de travail
4. Faire preuve de respect à l'égard des autres employé(e)s
5. Supporter l'employé(e) difficile afin qu'il s'améliore
6. Assumer sa responsabilité de gestionnaire

# Mise en garde #1

Avoir une compréhension ou une analyse systémique de la situation afin d'établir sa stratégie :

- Qui sont les acteurs impliqués dans la situation ? Est-ce une situation personnelle, de groupe ou collective?
- Est-ce lié à un ou des individu-s, l'environnement ou les deux?
- Quels sont les sources, l'historique, les intérêts, les objectifs et les enjeux?
- Quelles sont votre marge de manœuvre (leviers) et votre zone d'incertitude (écueils, vulnérabilités) pour intervenir?

## Mise en garde #2

Tout ce qui est de nature criminelle ne doit pas être géré par des mesures disciplinaires, mais de façon judiciaire. Cependant, en attendant les conclusions du processus judiciaire, vous devez procéder à une suspension avec salaire.

Bien qu'il soit essentiel de préserver la confidentialité dans la mesure du possible au sujet des faits reprochés et de prendre des mesures pour éviter de contaminer les preuves, il faut souvent expliquer au personnel les conditions autour des mesures en pareille circonstance (confidentialité, suspension avec salaire, éviter de s'ingérer dans la situation, etc.).

## Mise en garde #3

S'il y a lieu, le processus disciplinaire doit être en concordance avec les politiques institutionnelles de gestion des ressources humaines de l'établissement, dont notamment :

- La politique à l'égard de l'intimidation, du harcèlement et de la violence;
- La politique liée aux civilités;
- La politique en matière d'équité, de diversité et d'inclusion;
- Les politiques de santé et de sécurité au travail.

# Une règle d'or pour gérer les personnalités difficiles

Vous n'êtes pas en mesure de contrôler directement le comportement des autres, mais en apprenant comment maîtriser votre propre comportement et en développant des techniques efficaces d'écoute, de communication et des habiletés politiques et stratégiques, vous pouvez influencer les autres de façon positive.

La maîtrise de soi (calme) est proportionnelle à votre marge de manœuvre pour intervenir.

# Questions préalables avant d'agir auprès d'une personne difficile...



Est-ce possible que mes actions et mes comportements contribuent aux actions et aux comportements de la personne difficile?



Est-ce possible que seule cette personne soit affectée par mes actions et mes comportements?



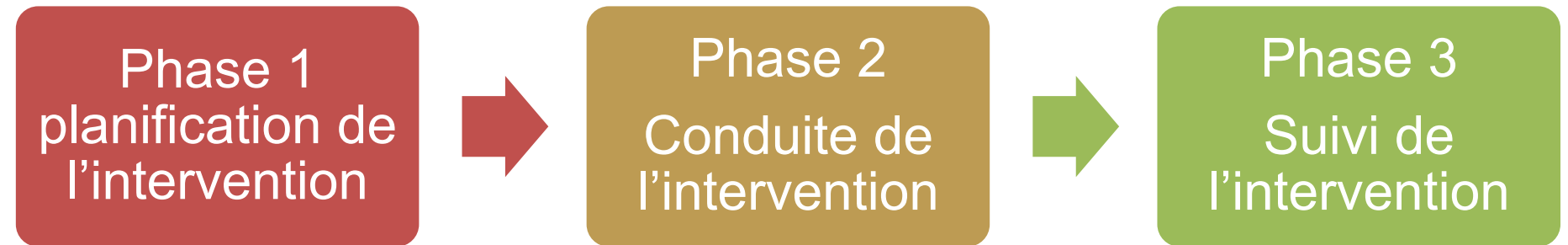
Est-ce que mes actions et mes comportements sont justifiés dans les circonstances?



Est-ce que j'ai la marge de manœuvre pour intervenir?



# Intervention auprès d'un employé ou d'une employée difficile



## Phase 1 planification de l'intervention

1. Documenter le problème : cette étape consiste à bien identifier le problème et à traiter l'information de façon à ce que l'employé(e) prenne conscience de l'importance accordée à cette question.
2. Recueillir des faits (exemples d'attitudes, de comportements, de phrases ou de commentaires réels notés à des moments précis; faits observés et leur fréquence) et situer les faits dans un contexte et un environnement.
3. Préciser en quoi le comportement s'écarte des normes ou des standards attendus, et expliquer pourquoi cette situation est inacceptable.
4. Expliquer les conséquences ou les impacts des comportements adoptés, et montrer en quoi ils représentent un réel problème.

## Phase 1 planification de l'intervention

1. Veiller à obtenir l'appui de l'organisation : cette étape consiste à valider ses intentions au préalable auprès de ses supérieur(e)s et des gens concernés au sein de l'organisation afin d'aller chercher leur appui.
2. Discuter avec son supérieur immédiat ou sa supérieure immédiate.
3. Demander du support au Service des ressources humaines (vérifier l'état du dossier de l'employé(e), valider la démarche que vous voulez prendre, demander conseil, établir les scénarios possibles et les impacts potentiels).
4. N'oubliez jamais que c'est le ou la gestionnaire qui doit diriger la rencontre disciplinaire; la personne mandatée au Service des ressources humaines est là en appui pour vous, mais ne doit pas se substituer à vous.

## Phase 2

### Conduite de l'intervention

#### Deux dimensions de l'intervention disciplinaire :

- **Directivité**  
L'employé(e) doit prendre conscience qu'il ou elle n'a pas le choix de changer et que la mesure disciplinaire (dont les attentes signifiées) sera consignée dans son dossier et pourra éventuellement être utilisée contre lui ou elle.
- **Support**  
L'employé(e) confronté(e) à un problème peut bénéficier d'un support particulier de l'employeur pour l'aider à modifier le comportement qui lui est reproché.

## Phase 2

### Conduite de l'intervention

- Revoir le contrat psychologique entre l'employé(e) concerné(e) et le ou la gestionnaire.
- Dans l'esprit du législateur ou de la législatrice, en matière de relations de travail, le contrat psychologique comporte deux aspects :
  - L'employeur doit avoir des attentes explicites envers son employé(e) (exigences claires fixées et contrôlées par le supérieur ou la supérieure);
  - La relation entre l'employeur et l'employé(e) doit s'exercer dans un climat de bonne foi où l'employé(e) est manifestement soutenu(e) et traité(e) avec considération.

## Phase 2

### Conduite de l'intervention

## Attitudes et comportements à adopter au cours de la rencontre

- Respect et considération
- Vous n'êtes pas en mesure de contrôler directement le comportement des autres, mais en apprenant comment maîtriser votre propre comportement et en développant des techniques efficaces d'écoute, de communication et des habiletés politiques et stratégiques, vous pouvez influencer les autres de façon positive. Conservez votre calme
- Viser à changer le comportement et non la personne
- Éviter de trop parler et formuler des questions stratégiques
- Ne pas tolérer aucun comportement agressif
- Impliquer l'employé(e) dans la recherche de solutions

## Phase 2

### Conduite de l'intervention

#### Canevas d'une rencontre de mesures disciplinaires

1. Réitérer l'objectif de la rencontre
2. Indiquer clairement à l'employé(e) quel est le comportement inadéquat qui lui est reproché (s'il y a plusieurs comportements, prévoyez une séquence stratégique)
3. Indiquer en quoi le comportement dévie des normes perturbe le fonctionnement de son unité de travail (impacts, conséquences)
4. Rechercher la solution et l'amendement escompté
5. Offrir du support à l'employé(e), s'il y a lieu

## Phase 2

### Conduite de l'intervention

#### 6. Prévoir un suivi

- Délai raisonnable à l'intérieur duquel le changement doit se produire, attentes signifiées.
- Prévoir la suite des procédures (si le changement ne se produit pas ou partiellement, assurer l'employé(e) de l'appui de l'organisation) et reconnaître le caractère progressif de la démarche.
- Verser au dossier de l'employé(e) un résumé de la rencontre.

## Phase 3

### Suivi de l'intervention

- Évaluation des changements relatifs aux attentes signifiées lors de la rencontre de mesures disciplinaires.
- Retour sur la rencontre disciplinaire et les amendements escomptés et les progrès, s'il y a lieu.
- Comportements inadéquats qui persistent ainsi que ceux où des améliorations sont encore souhaitables (pour ces derniers, il est important de reconnaître les progrès et de bien identifier les attentes pour bonifier le tout).
- Suivi prévu et reconnaître le caractère progressif de la démarche.

# Conseils : comment agir lorsque la personne toxique est un ou une collègue de travail

1. Si vous éprouvez des difficultés avec une personne toxique qui est votre collègue de travail et que malgré une discussion mature vous n'êtes pas parvenu à gérer de façon satisfaisante la situation, vous devez aviser votre supérieur immédiat qui a la responsabilité, dans le cadre de ses fonctions de gestion, d'intervenir auprès des employés difficiles au sein de son équipe.
2. Souvenez-vous que le silence donne beaucoup de pouvoir aux personnalités toxiques d'où l'importance de ne pas se laisser importuner trop longtemps.
3. Lorsque vous reportez la situation à votre supérieur, il est important de vous limiter aux faits et aux paroles textuelles et d'éviter les interprétations ou de faire un procès d'intentions.
4. L'objectivité, le fait d'être en mesure d'opérationnaliser les faits avec des situations concrètes, et une attitude calme et respectueuse renforcent la crédibilité.

# Conseils : comment agir lorsque la personne toxique est un patron ou une patronne

1. D'autre part, si c'est votre patron ou votre patronne qui agit en personne toxique, vous bénéficiez de droits.
2. Si vous êtes syndiqué(e), vous pouvez recourir au support de votre syndicat. Dans certaines organisations, il existe des personnes au service des ressources humaines désignées pour recevoir ce type de plaintes.
3. Sinon, en dernier lieu, vous pouvez recourir à la Commission des normes du travail qui a le mandat d'agir lorsqu'un employé ou une employée est victime de conduites vexatoires, de paroles, de gestes et de comportements hostiles ou non désirés, tels que du harcèlement psychologique ou sexuel.

# Des composantes essentielles au cœur de la gestion des employé(e)s difficiles

- Passez de la gestion des ressources humaines à la gestion humaine des personnes
- Leadership, exercice de l'influence, du pouvoir et de l'autorité et du courage managérial
- De bonnes pratiques relativement à la gestion des différends et des conflits
- Gérer adéquatement les personnes en difficulté.
- Un accompagnement solide lors des périodes de turbulence ou de changement
- Soutenir les employés toniques afin de ne pas laisser toute la place aux employés toxiques – espace sécuritaire

# Suggestions de lectures

- ANDRÉ, C. et MUZO (2011). « *Je résiste aux personnalités toxiques et autres casse-pieds* », Paris, Seuil.
- BÉDARD, N. (2011). *Attention, il n'y a pas que des manipulateurs : découvrez la face cachée des opportunistes, des arrivistes, des profiteurs et des imposteurs*, Montréal : Quebecor.
- BESSETTE, M. et M-C GRAN (2019). « *Les personnalités particulières au travail : comment les superviser et collaborer efficacement avec elles* », Montréal : Les Éditions de l'Homme
- BERNSTEIN, A. (2007). *Ces gens qui nous épuisent : se libérer des vampires affectifs*, Montréal, Les Éditions de l'Homme.
- CHAMPAGNE, D. et D. MINEAU (2010). « *Comment gérer le retour au travail après une absence due à un problème de santé mentale?* », Gestion, Montréal, HEC, Vol 35, No. 3 (Automne), p. 62-68.
- CROWLEY, K. et K. ELSTER (2007). *Travailler avec toi, c'est l'enfer ! Identifier et déjouer les pièges émotionnels de la vie au bureau*, Paris : Village mondial.
- DROLET, M. et M-J. DOUVILLE (2013). « *Comment gérer un employé difficile* », Montréal, Les Éditions Transcontinental et Les Éditions l'Entrepreneurship.

# Suggestions de lectures

- ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES DE MONTRÉAL (2011). « *Habilités de direction* », Gestion : Revue internationale de gestion, Montréal, HEC.
- EISAGUIRRE, L. (2009). *Halte aux emmerdeurs*, Paris : Express Roularta.
- FEISTHAMMEL, D. et P. MASSOT (2007). *Gérer les personnalités difficiles au quotidien*, Paris : Éditions d'Organisation.
- GLASS, L. (2013). *Ces gens qui vous empoisonnent l'existence*, Montréal : Les Éditions de l'Homme.
- GUÉNETTE, M. (2024). *Relations difficiles au travail: mode d'emploi pour une approche empathique et ferme*. Montréal: Édito.
- GUINCHARD, R. (2023). *Les personnalités difficiles ou dangereuses au travail : identifier les comportements et gérer les troubles*, Issy-Les-Moulineaux : Elsevier Masson.
- LACROIX, M-J. (2013). *Vivre et travailler avec des personnalités difficiles : les clés pour comprendre et savoir comment agir*, Paris : InterÉditions.
- LAPOINTE, M. (2017). *Gérer les employés difficiles*. Lasalle : Éditions Maletto.
- LEIBLING, M. (2010). *Travailler avec son pire ennemi*, Paris : Express Roularta.
- LILLEY, R.C. (2010). *Gérez les personnalités difficiles*. Paris : L'Express.
- LINKEMER, B. (2000). *Travailler avec des personnes difficiles : une approche intelligente et efficace pour travailler mieux, pas forcément plus!*, Paris : First Éditions.

# Suggestions de lectures

- MAISEL, E. (2008). *Ces gens qui critiquent tout : trouvez l'antidote aux attitudes toxiques*, Montréal : Les Éditions de l'Homme.
- MALAREWICZ, J.A. (2009). *Les personnalités difficiles en entreprise : analyse et solutions*, Paris : Pearson.
- MANZONI, J. F. et J.-L. BARSOUX (2004). *Relations difficiles au travail : rompre le cercle vicieux*, Paris : Village mondial.
- MERY, M. (2015). *Comment neutraliser les profils complexes : menteurs, pervers, suicidaires, harceleurs...*, Paris : Eyrolles.
- PETERSON, K. (2011). *Oser avec ceux qui nous compliquent la vie : intervenir auprès des personnalités difficiles*, Montréal : Quebecor.
- ROS, J. (2009). *Travailler avec les personnes difficiles*, Paris : Pearson.
- SAMSON, A. (2008). *Sois positif ou bedon reste chez vous : comment reconnaître les vampires énergivores au travail*, Montréal : Les Éditions Transcontinental.
- SUTTON, R. (2007). *Objectif : zéro chien sale*, Montréal : Les Éditions Transcontinental
- WEISZ, S. (2022). *Travailler avec des personnalités difficiles*, Paris : Dunod.

FALEMVNDERIT  
ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ TĀNAN  
GRAZIE ありがとう  
PALDIES \*NA GODE  
ДЗЯКУЮ  
ACIU  
TĀNAN  
THANK YOU  
DANKON 谢谢  
TESEKKUR EDERIM  
FALEMVNDERIT  
HYVALA  
GRACIAS  
DZIĘKUJĘ  
DANKE  
TACK  
MERCI  
شكرا لك  
DIAKUIU  
DANK U WEL  
धन्यवाद  
OBRIGADO  
diolch  
KIITOS

**EN COMPLÉMENT À CETTE FORMATION**

**UQAC**

# Gérer les personnalités difficiles

Vous avez un ou une employé(e) qui fait de l'insubordination? Connaissez-vous un ou une collègue qui semble éprouver du plaisir à faire souffrir son environnement de travail? Avez-vous un membre de votre équipe manipulateur, qui possède l'art d'esquiver ses responsabilités et qui devient agressif lorsque vous tentez de lui faire part de vos attentes? Si oui, vous avez quelques échantillons de la gamme des personnalités difficiles qu'il est possible de retrouver en milieu de travail, et cette liste est, hélas, loin d'être exhaustive!

Au cours de cette formation, les participants(e)s seront outillés(e)s pour mieux dépister les personnalités difficiles ainsi que les jeux de pouvoir et psychologiques impliqués dans ces situations. En plus de cibler des moyens concrets et pertinents pour mieux prévenir et intervenir auprès de ces individus, vous aurez l'opportunité d'intégrer ces connaissances à partir d'exemples vécus.

# Gérer de manière bienveillante les différends et les conflits en milieu de travail

La gestion des différends et des conflits s'avère au cœur du climat de travail au sein des organisations. Les techniques d'intervention diffèrent grandement, dépendamment si c'est un simple différend, un conflit ou si la situation implique un individu avec une personnalité toxique.

Au cours de cette formation, les participantes et participants seront sensibilisés-es aux approches adaptées en fonction des personnes impliquées et des situations en cause dans l'événement conflictuel. En ce sens, des outils inspirés de la bienveillance à la compassion, en passant par la médiation et la gestion de personnalités difficiles, permettront de faire un tour d'horizon de plusieurs pratiques efficaces en gestion de conflits.

Venez enrichir votre coffre à outils professionnel afin de contribuer à un milieu de travail davantage harmonieux, sain et humain.

# Le courage managérial

Les gestionnaires sont souvent confronté(e)s à devoir dire ou faire des choses qui sont susceptibles d'engendrer des résistances et de l'opposition, des malaises et ainsi déplaire au personnel. Dire non, imposer une attente, refuser une demande, émettre une rétroaction difficile, encadrer un(e) employé(e), sortir des sentiers battus, prendre des décisions impopulaires ou formuler une opinion contraire à la majorité sont des exemples fréquents de situations qui exigent du courage managérial.

Dans un premier temps, cette formation permettra de réfléchir en quoi consiste le courage managérial, ses assises, ses contextes d'exercices et les obstacles possibles lorsque vient le temps de l'exprimer. Dans un second temps, différents outils seront présentés pour inventorier des moyens de faire preuve de courage managérial stratégiquement et efficacement tout en favorisant la confiance et un sentiment de confort chez le ou la gestionnaire qui l'exerce. La présentation sera agrémentée d'exemples concrets vécus afin d'intégrer les concepts théoriques ainsi que de meilleures pratiques de gestion novatrices pour assumer avec habileté le courage managérial.

# Exercer son influence de façon stratégique en contexte de changement : améliorer la résilience personnelle et organisationnelle

Plusieurs études révèlent que les taux d'échecs lors de changements organisationnels sont extrêmement élevés. Qui plus est, il semble que la majorité de ces échecs soient attribuables à des facteurs humains, dont les façons d'exercer le leadership et l'influence du promoteur de ce changement.

En ce sens, cette formation a pour but d'outiller les agents de changement et de développement à comprendre les dynamiques interpersonnelles et groupales en contexte de changement organisationnel et à bonifier leurs habiletés pour accroître leur influence stratégique dans ces situations. Notamment, l'accent sera mis sur comment le gestionnaire du changement peut se changer lui-même et se mettre en mode apprentissage continu pour maximiser son leadership sur les autres. Pour ce faire, il est proposé de faire la transition entre la gestion des ressources humaines à la gestion humaine des personnes. Dans un second temps, les participants seront conviés aux dimensions de savoir-être impliquées dans la gestion efficace du capital humain en contexte de changement organisationnel, dont les approches efficaces en leadership axées sur l'influence, la collaboration et la mobilisation.

# Gérer son équilibre en contexte de turbulence

Il n'est pas toujours facile de conserver son équilibre psychologique en période de stress. Notamment, le changement, la turbulence et les situations difficiles sollicitent grandement nos capacités d'adaptation et notre résilience. Qui plus est, la santé mentale au travail est devenue un enjeu majeur au sein de plusieurs organisations et entreprises.

Au cours de cette formation qui se veut axée sur les solutions, vous êtes convié à prendre un temps d'arrêt pour réfléchir sur des éléments bénéfiques pour contribuer à votre mieux-être et à celui des équipes de travail. Qu'est-ce qui permet de développer un solide sentiment de sécurité et de se sentir pleinement en possession de ses moyens pour relever les défis avec entrain et dynamisme sans s'épuiser? Comment développer la résilience personnelle pour affronter de façon proactive le stress, s'adapter sainement et efficacement lors des difficultés et conserver son équilibre? Quels sont les outils pertinents pour modifier ses façons de penser et de faire susceptibles non seulement d'avoir des incidences positives sur son mieux-être et celui de son environnement au travail mais qui ont également des impacts substantiels pour prévenir la détresse psychologique ?

Si vous désirez activement contribuer à votre mieux-être et à celui de vos équipes et vos collaborateurs, bienvenue à cette formation débordante d'énergie qui permettra d'inventorier une panoplie de moyens simples, pratiques, réalistes et concrets afin de vous venir en aide pour développer ou maximiser votre mieux-être et votre influence positive à cet effet au sein votre milieu de travail. Devenez ainsi une personne tonique capable d'insuffler la mobilisation autour de vous... Prêt pour le défi?

# Pour nous joindre



Formation continue  
Université du Québec  
à Chicoutimi

418 545-5011, poste 1212  
formationcontinue@uqac.ca

[www.formationcontinue.uqac.ca](http://www.formationcontinue.uqac.ca)



UQAC