

Les Personnes Hypersensibles, un atout clé dans l'entreprise et les organisations de travail



Mémoire de certification

Sous la direction d'Agnès CECCARELLI

Enseignant permanent à ICN Business School

Département Ressources Humaines et Comportement Organisationnel

- Shirley GRANDATI AHRENS -

Formation Coach Consultant ICN Business School

Promotion Luxembourg 2021

CITATIONS

« Si nous nous sentons chez nous en nous-même, notre patrie sera alors là où nous habitons »

Anselm Grün

« Ne méprisez la sensibilité de personne ; la sensibilité de chacun, c'est son génie »

Charles Baudelaire

« Le coaching s'intéresse aux possibilités futures, pas aux erreurs passées »

Sir John Whitmore

« La peur est légitime, mais la magie de la vie fait qu'en réalité, sans armure, tu peux encore mieux marcher »

Fabrice Midal

RESUME

Les personnes hypersensibles ont une plus grande sensibilité et réactivité aux différents stimuli environnementaux et sociaux. Selon les études, elles représenteraient de 20 à 30 % de la population. Cette hypersensibilité recèle une richesse intrinsèque qui mérite d'être connue et reconnue afin de permettre à ces personnes de déployer leur plein potentiel, aussi bien dans leur vie en général qu'au travail. Or, cette hypersensibilité se heurte encore à certains préjugés sociétaux qui l'enferme dans une vision plutôt négative. Par ailleurs, le monde du travail en général et celui des entreprises en particulier, dans l'hypermodernité, n'offre pas forcément un cadre propice aux personnes hypersensibles pour leur permettre d'exprimer leur spécificité et de s'y épanouir. Ceci est très dommage car, dans une ambiance sereine et soutenues par leur organisation, elles apportent une vision unique, une empathie, un enthousiasme, une intelligence et une conscience professionnelle pour le bénéfice de tous. Dans ce cadre, nous interrogeons l'accompagnement de ces personnes en coaching, entre leurs méandres intérieurs et les méandres de leur réalité au travail, au-travers d'une enquête qualitative menée par entretiens semi-directifs auprès de sept personnes hypersensibles. Nous cherchons à répondre à la question suivante :

« Dans quelle mesure le coaching peut-il aider une personne hypersensible à trouver sa place dans l'entreprise ? ».

Par la revue de littérature et l'analyse des résultats de l'enquête nous démontrons une utilité de l'accompagnement en coaching de ces personnes, au service de leur performance et de celle de l'entreprise.

MOTS CLEFS

Hypersensibilité, émotions, sens, subtilité, saturation, entreprise, coaching.

Attestation d'authenticité

“J’atteste que ce travail est personnel, cite en références toutes les sources utilisées et ne comporte pas de plagiat ”

Shirley Grandati Ahrens



Nombre de caractères¹ : 93817

¹ Sans les espaces, notes de bas de pages, remerciements, bibliographie et annexes.



Je soussigné(e) NOM, Prénom : **GRANDATI AHRENS Shirley**.....

Formation suivie : **Formation certifiante Coach Professionnel**.....

Session suivie (année de démarrage/lieu) : **Promotion 2021 Luxembourg**.....

Auteur et signataire du mémoire ayant pour titre : **Les Personnes Hypersensibles :
un atout clé dans les entreprises et les organisations de travail**.....

dirigé par NOM, P. du directeur de mémoire : **CECCARELLI Agnès, Ph. D**.....

autorise ICN Business School à diffuser mon mémoire sur le site ICN, sur Knowledge Hub et à disposer d'une version papier et pdf disponible à l'emprunt ceci sur une durée limitée fixée à 20 ans.

n'autorise pas ICN Business School à diffuser mon mémoire sur le site ICN, sur Knowledge Hub et à disposer d'une version papier et pdf disponible à l'emprunt ceci sur une durée limitée fixée à 20 ans.

Autre (précisez) :

Je note qu'en cas de diffusion de mémoire, ICN Business School se réserve le droit de retirer à tout moment mon mémoire sans avertissement préalable et prends note également que je pourrai à tout moment endemander le retrait en contactant ICN Business School.

Fait à **Moyeuvre-Grande**

, le 28/10/2021

Signature du candidat précédée de la mention « bon pour accord »

"Bon pour accord"

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized, cursive name.

REMERCIEMENTS

En premier lieu je tiens à remercier vivement Mme Agnès CECCARELLI, ma Directrice de mémoire, pour sa disponibilité, ses conseils avisés, sa clarté et ses encouragements tout au long du processus de ce travail.

Merci infiniment aux sept personnes qui ont répondu avec générosité et disponibilité aux entretiens, à Peggy pour sa présence amicale et son aide précieuse en informatique, à Nina, Maud et Audrey pour leur participation.

Merci à Laurent Goldstein et à tous les intervenants, pour la qualité de la formation, le partage et la richesse de leurs expériences et pour les cours souvent galvanisants.

Je remercie du fond du cœur mes camarades de promotion, les Confidempathes, quelle belle année de formation passée avec vous tous, riche de partages, d'échanges divers, dans une énergie positive, tellement bienvenue ! Merci à mon binôme de mémoire, Salim, pour son soutien, à Jean-Pierre pour sa générosité et son humour, à Luc « mon confident de haïkus ». Une pensée pour tous les autres, Marco et notre rencontre inaugurale lumineuse, José et Pierre. Mon affection à l'ensemble des filles, Séverine, Vinciane, Simone, Daniela, Cathy, Virginie et Laurène, notre super déléguée, quel plaisir de vous connaître.

Un immense merci à Muriel qui m'a mis le pied à l'étrier, elle comprendra ! Et pour toutes les choses que nous avons faites, que nous faisons et que nous ferons ensemble !

Un merci chaleureux aux sacrées filles, Marie, Nathalie et Annie, vive l'amitié !

A Yves, pour son soutien indéfectible et l'ensemble de son œuvre, magnifique, à mes côtés.

A Lucas, Nina et Cléôme, mes lumières.

Et ... Un grand merci à toutes les personnes hypersensibles, le monde a besoin de vous !

SOMMAIRE

INTRODUCTION	8
I. Eléments théoriques	10
1) Qui sont les personnes hypersensibles ?	10
a) Définitions.....	10
b) Du point de vue anthropologique.....	11
c) Du point de vue de la sélection naturelle	12
d) Du point de vue du système nerveux	13
e) Spécificités de l’Hypersensibilité.....	16
f) Quels sont les traits caractéristiques des PHS ?	18
2) Le monde du travail et de l’entreprise dans notre société hypermoderne	22
3) Le coaching	25
4) Résumé de la première partie	27
II. Enquête empirique :	27
1) Méthodologie et outil	28
2) Echantillonnage	29
3) Biais éventuels de l’enquête	29
4) Résultats des entretiens et discussion.....	30
a) Thème 1 : Comment ces personnes se sont-elles déterminées comme hypersensibles ?.....	31
b) Thème 2 : Que vivent-elles dans leur réalité au travail ?.....	38
c) Thème 3 : l’intérêt pour elles d’un coaching	46
d) Eléments de réponse à la question de recherche posée	49
CONCLUSION	52
BIBLIOGRAPHIE	53
ANNEXES	57

INTRODUCTION

Considérant la spécificité du coaching, dont la « traduction française qui semble la plus appropriée est celle d'accompagnement » nous dit Barreau (2017, p.30), le phénomène de la relation est au cœur de ses préoccupations. En effet, par cet accompagnement d'un humain (le coaché) par un autre humain (le coach), l'action et la pertinence du coach se situe dans l'espace relationnel qui se crée entre eux. Être en relation peut se révéler un phénomène parfois difficile, souvent plaisant et gratifiant mais toujours complexe. Complexe lorsqu'il est le médiateur et le contenant d'un acte professionnel, a fortiori celui du coach vers le coaché dans une dynamique où « le coaching s'est érigé en science de l'accompagnement » (Idem). En ce sens, l'un des enjeux du coach est de développer, en conscience, des habiletés relationnelles afin de permettre au coaché l'expression des possibles, en lien avec les attentes, demandes et désirs de ce dernier. Chaque être humain est le reflet de son histoire et de sa subjectivité, un continent en soi, à découvrir. Les émotions, sentiments et affects sont au cœur des relations humaines, leurs ressentis, perceptions et expressions colorent ces relations en leur donnant un ton, une ambiance. À partir d'eux, les choses se nouent et se dénouent, deviennent possibles ou non. De plus, par essence, la cognition et la raison se nourrissent de ces émotions et sentiments. Cela nous le savons depuis les travaux d'A. Damasio, neuroscientifique, qui écrit que « l'émotion fait partie intégrante des procédures de raisonnement et de prise de décision, pour le meilleur et pour le pire » (1999, p.48). Pour autant il demeure, de façon assez générale dans la population, une frilosité, voire une méfiance d'aborder et d'intégrer la subjectivité et la sensibilité, dans l'approche des pratiques professionnelles en entreprise, pour les enfants de Descartes que nous sommes.

Précisément, dans son ouvrage intitulé « L'erreur de Descartes, la raison des émotions », Damasio écrit que la faculté de mettre en œuvre des comportements rationnels nécessite, en partie, de pouvoir ressentir et exprimer des émotions et que ces dernières correspondent à la perception directe du corps.

De surcroît, et pour enfoncer le clou sur la question des émotions et de leur utilité fondamentale et intrinsèque pour l'être humain dans le processus de prise de décisions, un expert de la négociation au FBI spécialisé dans les prises d'otages et kidnapping, Chris Voss (2018, p.24 et 25) cite D. Kahneman et A. Tversky, psychologues et économistes, qui établirent que l'homme est « un animal très irrationnel » et que « l'émotion est une forme de pensée ». Pour ces deux

chercheurs², les êtres humains sont soumis à des biais cognitifs, par définition ce sont des processus cérébraux inconscients et irrationnels, qui déforment littéralement leur perception du monde. Selon Kahneman (2011), l'homme possède deux systèmes de pensée, l'un qui est animal, instinctif, rapide et émotionnel et l'autre qui est lent, réfléchi et logique. Ce deuxième système est soumis au premier.

Dans ce travail, nous partons du constat que la sphère émotionnelle des individus est l'un des aspects essentiels et fondamentaux du fonctionnement et de la vie des êtres humains. Ces derniers vivent en interaction et interrelation. Ils s'inter-influencent et sont soumis à l'influence de l'environnement. L'ensemble crée des climats, des égrégores d'énergie dans lesquels ils baignent et c'est aussi le cas dans le monde du travail et celui de l'entreprise.

Mais avant cela, l'être humain est en présence au monde à partir de sa propre couleur intérieure, de sa façon de percevoir et de réagir (peu ou prou), à qui il est intrinsèquement, à ce qu'il ressent, perçoit, comprend de lui-même et du monde qui l'entoure. L'ensemble s'inscrit dans une histoire individuelle toujours unique, qui se construit progressivement au fur et à mesure de sa propre évolution et de ses expériences de vie, incluant la période pré, peri et post-natale.

Il existe plusieurs types de sensibilité et donc de manière d'être présent au monde. Les psychologues parlent de *faible*, de *moyenne* ou de *haute sensibilité*. C'est cette dernière qui nous intéresse car elle recouvre les personnes dites hypersensibles, objet de ce travail.

L'hypersensibilité questionne eu égard aux représentations relativement négatives qu'elle véhicule encore, dans nos sociétés et en particulier lorsqu'elle est projetée dans la sphère du travail.

L'intérêt d'une entreprise est d'avoir des collaborateurs engagés, compétents et efficaces dont elle se doit de soutenir la motivation afin qu'ils soient en capacité de travailler ensemble de façon positive voire harmonieuse. Plusieurs questions se posent :

Comment les personnes hypersensibles évoluent-elles dans ce cadre professionnel ?

Comment vivent-elles cette hypersensibilité ? En sont-elles formellement conscientes ?

Comment sont-elles considérées, accueillies, comprises ou non dans la société, les entreprises ?

Quelles sont leurs caractéristiques ? Quels sont les avantages et les inconvénients que présentent pour ces personnes le fait d'être hypersensibles et par extension quelle peut être leur plus-value pour l'entreprise ? Quelles seraient leurs demandes en coaching, leur intérêt à se faire coacher ? Que doit savoir le coach en termes de connaissances et reconnaissances ? A quoi doit-il être attentif pour un accompagnement judicieux ?

² Kahneman obtint le prix Nobel pour ces recherches

C'est ce que nous nous proposons d'explorer dans cette étude destinée à éclairer le coach dans son action d'accompagnement auprès de ces personnes dans le monde du travail et de l'entreprise.

Nous serons guidés dans cette recherche par la question suivante :

« Dans quelle mesure le coaching peut-il aider une personne hypersensible à trouver sa place dans l'entreprise ? ».

Dans une première partie nous introduirons les éléments théoriques généraux relatifs à l'hypersensibilité ainsi que quelques éléments concernant le monde du travail actuel et une brève description du coaching.

La seconde partie propose une confrontation de ces considérations théoriques avec la réalité au travail de sept personnes hypersensibles au moyen d'une enquête empirique de type qualitatif. Nous nous appuyerons sur ces résultats afin de proposer des éléments de réponse à la question de recherche avant de conclure.

I. Eléments théoriques

1) Qui sont les personnes hypersensibles ?

a) Définitions

Sensibilité³ :

Sens 1 : Aptitude d'un organisme ou d'un organe à éprouver des sensations : les nerfs sont les organes de la sensibilité (froid, chaud, douleur ...).

Sens 2 :

1- Caractère d'une personne qui s'émeut facilement, qui éprouve des sentiments d'humanité, de pitié pour autrui. Synonyme : émotivité, pitié, tendresse.

2- Caractère d'une personne sensible au sentiment esthétique : *la sensibilité d'un artiste*.

En mandarin : « sensible peut se traduire par un mot qui signifie « quelqu'un qui comprend », soit un compliment » (Aron, 2013, p.35).

Hypersensible⁴ : D'une sensibilité excessive.

³ Larousse, dictionnaire de la langue française, lexis, 1994

⁴ Idem

Définition hypersensibilité d'Aron (2013) : « Personne dotée d'une grande sensibilité. Qui possède un système nerveux sensible. C'est une caractéristique neutre » (p.7). Ce dernier point constitue le nœud central du livre d'Aron qui est de considérer l'hypersensibilité comme une « simple caractéristique, ni positive, ni négative, utile dans certaines situations, préjudiciable dans d'autres » (p.34) .

Les personnes hypersensibles font évidemment partie de la catégorie dite de « haute sensibilité ». Ce terme d'hypersensible, dans le sujet qui nous préoccupe, n'est pas à entendre dans son sens médical : allergie ou intolérance. Il se réfère aux personnes ayant une Sensibilité au Traitement Sensoriel (STS ; SPS, Sensory Processing Sensitivity, en anglais) qui, selon les chercheurs anglo-saxons, est un trait inné chez ces personnes et qui se distingue par une plus grande sensibilité aux stimuli environnementaux et sociaux (Aron, Aron et Jagiellowicz, 2012 cités par Acevedo *at al*, 2014). Cette hypersensibilité met en jeu des gènes identifiés, des comportements, des réactions physiologiques et des modèles d'activation cérébrale vérifiés et fiables (pattern) (Acevedo *et al*, 2014).

Selon les études, de 20 à 30 % des personnes seraient hypersensibles. On parle d'hypersensibilité, d'ultra sensibilité (ce déjà au XIXème siècle : terme employé par Baudelaire nous dit Tomasella), de haute sensibilité ou de sensibilité élevée. Les anglos-saxons disent Highly Sensitive Person (HSP), par commodité **dans ce travail nous parlerons de Personnes Hyper Sensibles en utilisant l'acronyme PHS et d'Hypersensibilité en écrivant HS.**

Pour les chercheurs, l'HS résulte d'une stratégie adaptative à l'environnement afin de promouvoir la survie de l'espèce (Acevedo *at al*, 2014). Les animaux aussi bien que les humains possèdent une population dite hypersensible. Pluess (2015) évoque la notion de variabilité de la sensibilité environnementale qui se distingue par « la capacité d'enregistrer, de traiter et de répondre aux facteurs externes » et qui diffère selon les individus, certains étant plus sensibles et réactifs que d'autres aux stimuli.

Pourquoi cette sélection naturelle adaptative et partielle d'individus plus sensibles que les autres ?

b) Du point de vue anthropologique

Aron (2013), en se référant à l'évolution historique des cultures indo-européennes qui concernent la moitié du globe, postule que, dans ces cultures, celles qui devinrent les plus durables et fructueuses sont celles qui s'appuient sur deux classes dominantes : « les guerriers et les prêtres » (2013, p.37). Les premiers sont des conquérants et pour eux l'expansion, la

liberté et la renommée « sont les qualités les plus prisées » (Aron, 2013, p.37). Cependant, pour que leur système soit viable, il doit être contrebalancé par la sagesse des seconds, les prêtres, c'est-à-dire les conseillers, plus réfléchis et qui freinent, justement par et pour cette réflexion qui permet un temps de pause avant d'agir, l'impulsivité des guerriers. Un équilibre s'est institué entre ces deux catégories qui ont besoin les unes des autres. Pour Aron, les prêtres sont les PHS qui remplissent leur rôle en « réfléchissant à tous les aspects possibles d'une idée » (2013, p.38) ce qui peut les rendre impopulaires si elles empêchent une majorité de foncer en avant, c'est pourquoi, précise-t-elle, les PHS doivent être « bien dans leur peau » afin d'accomplir correctement leur tâche. Là réside un enjeu de l'accompagnement de ces personnes. Il est intéressant de noter que dans d'autres cultures, par exemple au Japon, en Chine ou en Suède, l'HS est plus appréciée que dans les cultures indo-européennes où des études en psychologie sont encore imprégnées de préjugés culturels sur les PHS. Par exemple le fait qu'elles seraient « moins heureuses » ou auraient une « santé mentale moins bonne » (Aron, 2013, p.36, à partir d'une étude de Zumbo et Taylor, 1993), qu'elles seraient moins créatives ou intelligentes (ce qui est, sur ces deux points, exactement l'inverse nous dit Aron). Leur sont alors posées des étiquettes abusives telles que « inhibé », « introverti » ou « timide », alors qu'une PHS peut aussi bien être extravertie ou par moments introvertie et à d'autres extravertie. Les chercheurs de ces autres pays, cultures, ont une approche plus positive des PHS. Aron s'appuie en particulier sur une étude de Nagane (1990) qui met en avant une autre vision par les psychologues japonais de leurs patients sensibles. En effet, ces professionnels en attendent un « rendement supérieur » et « ils ne sont pas déçus » (p.37). Pour les psychologues japonais, « c'est le comportement des moins sensibles qui présente une anomalie » (Aron, 2013, p.37, d'après Nakano, 1992).

c) Du point de vue de la sélection naturelle

Sur cette nécessité pour la survie de l'espèce de sélectionner des PHS qui possèdent donc une sensibilité au traitement sensoriel (STS), Pluess (2015) précise que des études empiriques et de simulation informatique suggèrent qu'une sensibilité élevée est plus avantageuse si elle ne caractérise qu'une minorité de la population, généralement entre 20 et 30 %. Nous retrouvons là, la proportion déjà mentionnée. Cette caractéristique (STS) se retrouve chez les animaux dans un trait fonctionnellement similaire appelé « réactivité, plasticité ou flexibilité ». Les organismes qui sont plus sensibles et donc plus réactifs à leur environnement, en situation nouvelle, ont une conscience accrue des opportunités et des menaces et peuvent ainsi se préparer à y répondre dans leur action. Cependant, pour que cela soit viable, les avantages

doivent être supérieurs aux coûts éventuels (comme une augmentation de la demande cognitive et métabolique par exemple). Ceci explique que ces traits se retrouvent chez une minorité afin de maintenir les gains spéciaux de cette STS au bénéfice de la majorité des individus (Acevedo *at al*, 2014). L'HS est donc un trait spécifique, utile, issu de la sélection naturelle pour la survie de l'espèce grâce à des particularités mises au profit du fonctionnement de l'ensemble des individus. Ainsi, pour Aron (2013), il est normal de posséder un système nerveux sensible, c'est une caractéristique neutre entraînant de nombreux avantages.

d) Du point de vue du système nerveux

Il est important de comprendre la notion de stimulation afin de pouvoir ensuite mieux appréhender l'HS.

Pour Aron (2013, p.23), deux faits sont à retenir :

- L'ensemble des individus, toutes sensibilités confondues, ressent un « bien-être maximal lorsque la stimulation n'est ni trop forte ni complètement absente ». Il s'agit ici d'activation du système nerveux. Insuffisante, l'individu s'ennuie, est amorphe et inefficace. Trop importante, l'individu est perturbé, a du mal à réfléchir, à se comporter de façon adéquate, est maladroit. La psychologie a mis en avant de façon formelle le besoin et le désir des individus « d'un degré optimal de stimulation », autrement dit, ici, la « stimulation idéale [qui] est un juste milieu ».
- Dans une même situation et face aux mêmes stimuli, le « degré d'activation du système nerveux diffère considérablement d'une personne à une autre ». cette différence s'explique en grande partie par l'hérédité, c'est un phénomène normal.

Aron (2013, p.25) définit une stimulation comme tout phénomène qui va éveiller le système nerveux, attirer l'attention et inciter les nerfs à envoyer de l'influx nerveux (qui est de l'information véhiculée par petites décharges électriques). Cette stimulation peut provenir de l'environnement extérieur (bruit, lumière, sollicitations diverses ...), de l'intérieur du corps (faim, douleur, tension musculaire ...) ou du mental (souvenirs, pensées, phantasmes, projets, croyances, émotions).

Les individus n'ont pas conscience de tous les stimuli auxquels ils sont soumis quotidiennement. Le cerveau va filtrer, au travers des différents sens (ouïe, odorat, vue ...) et mettre en conscience ce dont ils ont besoin. Midal (2021) explique que ce filtre est plus large chez les PHS laissant alors passer beaucoup plus de stimuli. La conséquence pour ces personnes est le fait de se sentir submergées ou déconcentrées, avec souvent un ressenti fort des émotions

des autres. Pour Midal, les PHS sont des hyper-vivants, plus ouverts à l'entièreté de l'environnement.

Revenons aux individus de façon générale. Ils prennent conscience de l'activation du système nerveux s'ils sont pris de frissons, rougissent, ont le cœur qui palpite, ont la paume des mains moites ou les mains qui tremblent, la voix qui défaille ou la pensée confuse etc ... Parfois, pour certains, il n'y a pas de réaction physiologique aussi perceptible. Le stress est un important facteur d'activation du système nerveux et Aron écrit (2013, p.28) que « le stress est intimement lié à l'activation ; l'un déclenche l'autre ». Aussi, met-elle en garde sur la confusion possible pour les personnes entre l'activation du système nerveux et la peur. En effet, en cas d'activation l'individu a besoin de comprendre l'origine de ses réactions face à cette activation et d'en nommer la source afin de cerner un éventuel danger. Ce faisant, il peut abusivement avoir l'impression que c'est la peur ou l'anxiété qui est le déclencheur de sa réaction, par exemple lorsque le cœur se met à battre la chamade. Ceci est potentiellement renforcé par l'entourage qui va venir appuyer la réaction physiologique en y collant le jugement de peur, ce qui influence l'individu et accroît son impression de peur. Un véritable système se met alors en place : cette peur intensifie la réaction cardiaque, l'individu cherchera à éviter le déclencheur à l'avenir et, ce faisant, ne laisse pas la possibilité au système nerveux de s'habituer à cette situation et donc de se calmer. Il apparaît ici fondamental, pour une PHS et aussi pour tout un chacun, de connaître comment la biologie et la physiologie fonctionnent afin de ne plus buter contre des préjugés qui empêchent une vraie rencontre entre les PHS et les personnes moins sensibles ou modérément sensibles. Cette rencontre, si elle est effective et faite en connaissance de cause, peut constituer un vrai bénéfice pour tous, une respiration et une délivrance pour les PHS qui ont souvent une impression d'anormalité.

Toujours du point de vue du système nerveux, les gènes sont impliqués dans la sensibilité environnementale (les gènes DRD4, récepteur de la dopamine, et 5-HTTLPR, transporteur de la sérotonine, Pluess et Belsky, 2013). Leur expression dans la sensibilité d'un individu serait fortement corrélée avec les événements environnementaux. C'est la piste de recherche investiguée actuellement par les scientifiques après une longue période axée plutôt sur les théories de la psychologie.

En effet, et pour illustrer, il a été mis en évidence, à partir d'études sur les vrais jumeaux (Aron, 2013 citant Daniels et Plomin, 1985) que, majoritairement, la sensibilité est héréditaire. Cependant, un trait héréditaire peut-être transformé, c'est-à-dire exacerbé ou émoussé, voire fabriqué ou éliminé par le vécu. Par exemple, un enfant ayant une prédisposition génétique à l'HS et élevé dans un environnement stressant, insécurisé par des besoins non pris en compte,

voire maltraité, va développer cette hypersensibilité et se renfermer complètement. A contrario, le même enfant, élevé et cajolé dans un environnement favorable par des parents tendres et attentifs pourra exprimer et déployer sa sensibilité se sentant à l'aise et reconnu. Certaines circonstances peuvent provoquer la disparition de ce trait (enfant immergé dans un univers habituel bruyant et qui s'est accoutumé) quand d'autres, parallèlement, peuvent le provoquer (des bébés singes traumatisés par l'éloignement de leur mère se comportent ensuite comme des hypersensibles) (Aron, 2013, p.32).

Il est donc intéressant de distinguer ce nouveau cadre de recherche, celui du développement et de l'environnement, qui postule une telle interaction entre les facteurs génétiques et environnementaux et qui implique très probablement la régulation de l'expression des gènes par des changements épigénétiques⁵ induits par l'environnement (Pluess, 2015). Ainsi, la sensibilité environnementale des PHS est plus élevée et possède une autre particularité qui est d'être plus réceptif aux situations positives (Pluess et Belsky, 2015) et aux stimuli émotionnels et positifs (Acevedo *at al*, 2014).

En effet, les gens diffèrent fondamentalement dans leur réponse aux influences positives en fonction de caractéristiques inhérentes, certains étant plus sensibles (les PHS) et d'autres plus résistants (les non hypersensibles) aux effets bénéfiques des expériences et des expositions positives. Le fait d'être plus réceptif, impacté et de garder en mémoire les vécus positifs pouvant servir et être modélisés ultérieurement par les personnes, donc le côté positif de la sensibilité, est nommé par Pluess la « sensibilité à l'avantage » ou *vantage sensibility (vs)* (2015), ou littéralement « l'autre côté de la sensibilité » (Aron, 2019). La sensibilité à l'avantage est un nouveau concept qu'il formalise avec Belsky (2013) et qui reflète cette variabilité à la sensibilité environnementale en réponse à des expériences exclusivement positives en fonction de « caractéristiques endogènes individuelles ». Avant Belsky et Pluess, la sensibilité « était considérée comme un trait de caractère qui augmentait la vulnérabilité et diminuait la capacité de résilience, ce qui pouvait favoriser l'anxiété et la déprime par exemple. Mais aujourd'hui,

⁵ « l'épigénétique s'intéresse à une « couche » d'informations complémentaires qui définit comment ces gènes vont être utilisés par une cellule... ou ne pas l'être. En d'autres termes, l'épigénétique correspond à l'étude des changements dans l'activité des gènes, n'impliquant pas de modification de la séquence d'ADN et pouvant être transmis lors des divisions cellulaires. Contrairement aux mutations qui affectent la séquence d'ADN, les modifications épigénétiques sont réversibles (...) Les modifications épigénétiques sont induites par l'environnement au sens large (...) Le phénomène peut être transitoire, mais il existe des modifications épigénétiques pérennes, qui persistent lorsque le signal qui les a induites disparaît. », INSERM.

nous savons que ce n'est pas le cas, à la fois dans les bons et les mauvais moments » (Aron, 2019, p.18).

Cf. en annexe 1 p.1 un schéma de Pluess (2015) qui illustre la neuro-sensibilité, une de ses hypothèses concernant l'influence de l'environnement sur les gènes de la sensibilité selon que le premier soit neutre, hostile ou favorable et selon que les seconds soient présents ou non. Cela entraîne des réactions psychologiques, physiologiques et comportementales, entre avantage et vulnérabilité, chez les personnes ayant une neuro-sensibilité accrue.

Nous venons de le voir, l'impact de l'environnement jouerait un rôle important dans l'expression et la nature du vécu de l'HS et, précisons-le, depuis l'embryon jusqu'au nouveau-né et ensuite tout au long de la vie. De plus, il semblerait qu'un individu puisse devenir hypersensible au cours de sa vie (par exemple suite à un deuil, une naissance, un burn-out etc) soit de façon durable, soit seulement le temps de cette phase difficile (Tomasella, 2019). Le fait de prendre de l'âge accroît également la sensibilité (Aron, 2013).

Toutes les PHS ressentent l'HS de façon singulière. Celle-ci peut s'exprimer sur un large spectre de caractéristiques différentes ou bien uniquement sur quelques traits précis mais d'une façon alors très intense.

Midal (2021) parle d'un état d'être. Pour tous les auteurs, en aucune façon il ne s'agit d'une tare, d'une faiblesse ou d'une fragilité mais, comme décrit plus haut, d'une spécificité. Tomasella (2019) parle de « point de vue » sur soi, les autres, le monde et la vie.

En quoi réside cette spécificité ?

e) Spécificités de l'Hypersensibilité

Pour ce faire nous nous appuyons plus particulièrement sur les travaux et ouvrages d'Elaine E. ARON, Docteur en psychologie clinique, qui est une « « sorte de pionnière », selon ses propres termes (2013), sur la question⁶. Elle écrit à ce propos « c'est l'un des points forts des hypersensibles. Nous sommes souvent les premiers à savoir ce qu'il faut faire » (2013, p.15). Les ouvrages de Fabrice Midal, Docteur en philosophie, fondateur de l'école occidentale de méditation, et de Saverio Tomasella, Docteur en psychologie, psychanalyste, créateur et chercheur de l'observatoire de la sensibilité. Particularité : ces trois chercheurs et auteurs sont des hypersensibles déclarés.

⁶ Elle écrit son livre « The highly sensitive person » en 1996. Ici nous nous référons à son édition québécoise de 2013, *Ces gens qui ont peur d'avoir peur. Mieux comprendre l'hypersensibilité*. Les éditions de l'homme.

Nous l'avons vu, l'hypersensibilité est définie comme une plus grande sensibilité et une plus grande réactivité aux différents stimuli environnementaux et sociaux. Pluess et Belsky (2013) s'appuyant sur Aron (2012) , précisent qu'une personnalité hautement sensible possède un système nerveux hautement sensible avec pour effet une conscience accrue des subtilités de l'environnement, le traitement en profondeur de certaines d'entre elles et une tendance à être plus facilement débordé dans un environnement très stimulant. En effet, pour Aron (2013), deux grands axes déterminent les hypersensibles : leur faculté à discerner les nuances subtiles dans l'environnement et un agacement, un énervement face à cette profusion d'informations et de stimuli qui les épuisent et entraîne un besoin d'isolement pour se ressourcer. Pour elle, l'isolement dont ont donc régulièrement besoin les PHS est la conséquence de l'HS.

Il est important que les PHS connaissent et acceptent cet état de fait afin de ne pas se laisser déstabiliser par un étiquetage défavorable par les autres. En effet, ceci pourrait engendrer, par désir d'être comme les autres, c'est-à-dire peu ou pas perturbés par tous ces stimuli sensoriels et émotionnels, le fait de ne pas considérer cette hyperstimulation et ainsi d'être soumis à un stress permanent et délétère. Ces personnes ont besoin de se reposer beaucoup plus et de se mettre régulièrement en retrait des stimuli.

La différence des PHS, selon Aron, réside ainsi dans ce fait de « ressentir des degrés de stimulation qui échappent aux autres, qu'il s'agisse de lumières ou de sons subtils, ou encore de sensations physiques telles que la douleur » (2013, p.24). Aron évoque un « 6^{ème} sens » très présent chez les PHS en lien avec cette sensibilisation accrue au monde subtil et avec son traitement plus approfondi faisant d'elles des personnes intuitives traitant les informations de façon « semi-consciente voire inconsciente ». Pour Aron, c'est cette intuition « qui fait jaillir un flux permanent d'idées créatives » chez les PHS (2013, p.79). Elle évoque Carl Jung, spécialiste de la psychologie des profondeurs, qui dote les personnes sensibles d'une « clairvoyance prophétique ». Concernant cette intuition, Midal parle de « fulgurances », Tomasella évoque des « flashes intuitifs ».

Les PHS font preuve d'intérêt, de compassion et d'empathie pour les autres. Concernant l'empathie, une étude expérimentale par IRMf (imagerie par résonance magnétique fonctionnelle)⁷ d'Acevedo *at al* (2014) a mis en évidence dans ses résultats comment le cerveau hautement sensible des PHS, par une conscience de soi et des autres accrue, peut favoriser une plus grande harmonisation avec les autres et une plus grande réactivité aux besoins des autres.

⁷ Enregistrement de l'activité cérébrale par technique non invasive chez des participants réalisant des tâches cognitives (Luminet, 2013).

Concernant la stimulation, ce qui est considéré comme *extrêmement* stimulant pour la plupart des gens, provoque chez une PHS une réaction brutale qui atteint là un état, nommé par Aron « inhibition transmarginale », qui correspond à un seuil de fermeture (2013). Cette stimulation excessive des PHS peut entraîner une perte d'emprise sur elles-mêmes, voire un emballement de leur organisme ce qui les empêche par exemple de se concentrer au travail et peut provoquer une peur, à priori, de cette hyperstimulation. Ce qui est bon à savoir est que le système nerveux des PHS ne se trouve pas en état d'activation chronique dans la vie quotidienne ou pendant le sommeil. Sa particularité est « simplement d'être activé par un stimulus nouveau ou prolongé » (2013, p.30) nécessitant ensuite un temps plus long que pour les autres personnes pour retrouver son calme si le stimulus a été intense. Les PHS ne sont pas des névrosées ou des angoissées perpétuelles et sans raison. Leur système nerveux semble plutôt avoir été conçu en réaction à une expérience subtile, précise Aron (2013).

Concernant les sources de stimulation et les réactions des PHS, se référer en annexe 2 p.2 au test « êtes-vous hypersensible ? » proposé par Aron (2013, p. 17-18), et, ici, dans ce travail, complété par les réponses des personnes ayant participé à l'enquête empirique.

f) Quels sont les traits caractéristiques des PHS ?

Midal (cours en ligne : qu'est-ce que l'hypersensibilité ?) distingue six traits particuliers :

Sensibilité	Les sens sont exacerbés. Ceci est dû au fonctionnement du cortex pré frontal des PHS qui est « moins fort » et qui, en conséquence, « filtre moins fort ». Donc les ressentis sont plus élevés : odeurs, bruits, lumières, goûts, sensations sur la peau ...
Emotionnel	Le ressenti est plus fort, intense
Empathie	La PHS repère tout de suite les états émotionnels autour d'elle
Social	La PHS a besoin de relations sincères. Ainsi, elle éprouve une difficulté à entrer dans « le jeu social qui implique des relations fondées sur le calcul ou la superficialité » et où les relations authentiques y font souvent figure d'exception.
Créativité	Trait important chez les PHS, elles ont une imagination fertile, une grande intuition voire une clairvoyance.
Cognition	La pensée s'exprime « en pop-corn » : une pensée puis une autre, cela va dans tous les sens, puis on « ramasse et on structure à la fin »

Pour Midal, il y a autant de manière d'être hypersensible que d'individus d'où la relativité des tests selon lui, cependant il en propose néanmoins un, sous forme d'exercice (2021, p.33, cf. annexe 3 p.4). Toujours selon cet auteur, c'est l'articulation de ces six traits qui permet de comprendre une modalité d'être (celle de l'HS) cohérente, singulière et importante.

Pour lui, en conséquence, plusieurs défis sont à relever au quotidien pour les PHS :

- Faire face à l'ennui et à la superficialité par besoin de faire des choses passionnantes
- L'authenticité : difficulté à composer avec la fausseté, les jeux de pouvoir et l'hypocrisie
- Le sentiment d'être incompris, d'être un « extra- terrestre »
- Une vie en montagne russe, avec des hauts et des bas, du fait de l'intensité émotionnelle ressentie.

Dans le milieu du travail et de l'entreprise :

En synthèse dans le tableau suivant, différentes caractéristiques développées par Tomasella (2019):

<p>l'hyperesthésie ou l'intensité des sensations ressenties au travers des différents sens.</p>	<p>Cette exacerbation de la sensibilité constitue un avantage dans certaines professions (« par ex. un « nez » qui crée des parfums ») mais elle peut devenir pénible ou insupportable car la perception en est affectée et peut devenir douloureuse (cas d'un bruit intense avec la personne qui sursaute, lumière des néons qui agresse l'œil ...).</p> <p>Certaines PHS présentent une forme particulière de ressenti: « la synesthésie ou <i>intégration sensorielle multimodale</i> », qui est un phénomène sensitif qui permet à la personne de percevoir, sentir différents sens qui se correspondent en même temps. Ex : association de bruits avec des mouvements dans le corps qui donnent le tournis ou faculté de voir des images en écoutant de la musique.</p>
<p>L'émotivité intense et variée</p>	<p>La sensibilité élevée concerne aussi « les expériences affectives » : émotions et sentiments. Une PHS peut se sentir littéralement envahie par une émotion importante, « tous leurs sens en sont brouillés » (p. 29), ce qui provoque une impression de confusion ou de perte de repères. Les émotions sont pléthoriques allant des « plus subtiles aux plus tonitruantes ».</p>

	<p>Les PHS se sentent submergées par des « vagues d'émotions » lorsqu'elles complimentent un proche ou un collègue.</p>
<p>Perfectionnisme, intuition, doutes et anxiété</p>	<p>Beaucoup de PHS ont le sens de l'observation, du détail et de la minutie qui leur confère une forme de clairvoyance et d'hyper-conscience concernant à la fois les autres et l'environnement. Dans l'entreprise, elles perçoivent finement les ambiances, les jeux de pouvoir et les non-dits. Cela peut être dérangeant pour les autres et fait que les PHS peuvent être moins appréciées par leur collègues que les personnes plus « conformes et rangées ».</p> <p>Ce focus sur les détails, l'imprégnation par les stimuli environnementaux et sociaux (incluant l'incompréhension des autres face à certaines de leurs réactions, jugées trop exacerbées ou dérangeantes) est ce qui, dans la durée, entraîne stress et anxiété. De plus, puisqu'elles réalisent un traitement en profondeur de l'information, les PHS réfléchissent beaucoup. Elles sont méticuleuses, doutent souvent, décortiquent et ressassent les données ce qui peut induire des troubles du sommeil.</p>
<p>Empathie voire très forte empathie :</p>	<p>L'empathie est la sensibilité aux émotions et aux expériences des autres. Cela permet à la PHS de percevoir le point de vue de l'autre même si celui-ci diffère du sien, d'envisager les motivations des collègues, de faciliter l'expression de leurs ressentis et de leurs idées.</p> <p>Est invoquée l'image d' « éponge émotionnelle » : la PHS perçoit toutes les nuances de l'humeur des autres, par exemple dans le langage corporel ou le ton de la voix (un regard désapprobateur, un haussement d'épaules, une intonation ironique ...). Ceci engendre doute de soi et interrogations chez la PHS qui peut ressasser ces détails longuement.</p> <p>Les PHS très empathiques ne supportent pas la violence, la misère ou l'injustice, qu'elles en soient la cible ou les témoins.</p>

Tomasella complète en précisant qu'une personne peut ne pas présenter d'HS dans sa vie générale mais peut se sentir « plus à vif ou fragilisée » au travail et donc y présenter une forme d'HS à prendre en compte.

Les PHS mal comprises ou incomprises

Leurs réactions à trop de stimuli environnementaux ou sociaux sont souvent mal perçues, car non comprises, par l'entourage des PHS. De plus, elles n'ont pas toujours l'art de communiquer quand elles sont aux prises avec des affects et qu'elles ne rencontrent pas en face l'empathie dont elles font elles-mêmes preuve envers les autres. Nous avons vu que l'exacerbation pouvait produire chez elles des réactions brutales, d'où certains reproches qui leur sont formulés comme le fait d'être susceptibles ou de prendre les choses trop à cœur.

Par ailleurs, le besoin d'authenticité des PHS est souvent mal accueilli dans le milieu très normatif de l'entreprise. Elles finissent par s'épuiser à vouloir exprimer ce qui leur semble nécessaire pour mieux fonctionner au sein de cette dernière et finalement par se taire afin d'éviter d'être rabrouées ou mises à l'écart.

Un autre phénomène est possiblement en jeu dans la spécificité de comportement observée chez les PHS, pouvant donner lieu à incompréhension : l'hypothèse du cerveau composé de deux systèmes dont l'équilibre crée la sensibilité (Aron, 2013) :

Le premier système est dit « d'activation du comportement » (ou « d'approche » ou de « facilitation ») et est connecté aux parties cérébrales recevant les messages des sens et qui envoient ensuite les ordres d'activation aux membres. Son but est de pousser l'individu vers de nouvelles situations. Celui-ci fait preuve, quand ce système fonctionne normalement, de curiosité, d'audace et d'impulsivité.

L'autre système, surtout présent chez les PHS, est celui d'« inhibition du comportement » (ou de « retrait ») qui permet à l'individu d'être attentif au danger en le plaçant en état d'alerte, l'incitant à la méfiance et à l'observation d'indices. Ce système compare la situation présente avec ce qui était considéré comme normal et habituel dans le passé et la projette pour déterminer ce qu'on pourrait en attendre dans l'avenir. Aron appelle ce système « pause-réflexion » (2013, p. 53) car il incite à marquer une pause si l'écart avec le passé est trop important afin d'analyser la nouvelle situation. Ce temps d'analyse équivaut pour l'auteur à l'un des principaux paramètres de l'intelligence. La raison d'être de ce temps de pause-réflexion pourrait être de protéger l'individu des effets malsains et désagréables d'une activation à long terme par excès de production de cortisol, l'hormone du stress, (Aron, 2013, s'appuyant sur Gunnar, 1994). Dans l'urgence permanente qui existe au sein de l'entreprise portée sur la compétitivité et l'excellence, cela peut être mal perçu. En effet, la recherche de la performance mettant plutôt en exergue les qualités citées dans le système d'activation du comportement, celle des « guerriers ».

Les PHS finissent très souvent par développer des parades ou des mécanismes de défense pour se protéger. Midal (2021) parle de suradaptation (qui présuppose d'avoir sacrifié une partie de

soi), de faux-self (en référence à D. Winnicott, pédiatre et psychanalyste anglais : se constituer un soi différent de ce qu'on est réellement) ou de caméléon (prendre tellement la couleur du milieu où l'on est que l'on ne sait plus qui l'on est). Autant de mécanismes qui, à la longue, du fait de l'énergie dépensée à contrôler, nier ou masquer l'HS, peut amener la personne à l'épuisement, la perte de sens et à finalement tomber malade. Contrairement à certaines croyances qui prennent les PHS pour des personnes fragiles ou faibles, c'est leur volonté d'en faire toujours plus et mieux, leur conscience professionnelle, leur force et leur capacité de résistance, supérieure à la moyenne, qui deviennent un piège car elles dépassent ainsi les seuils d'alerte en n'écoutant pas les signes que leur envoie leur corps. Elles sont des candidates au *burst in* (« syndrome de chaotisation » du fait d'intrusion et d'interruption répétées au travail avec comme symptômes des fortes tensions, une grande lassitude, des insomnies et des nausées, Tomasella, 2019), au *burn out* (littéralement être brûlé, carbonisé par la sécrétion continue de cortisol sous l'effet d'un stress chronique lié à la violence au travail, Midal, 2021), à la dépression ou à d'autres maladies graves. Ces pathologies finissent par apparaître brutalement suite à un long processus s'étalant sur des mois, voire des années.

2) Le monde du travail et de l'entreprise dans notre société hypermoderne

Comme il existe une large gamme d'expression de l'HS qui fait que deux PHS ne se ressemblent pas, voire peuvent parfois ne pas se comprendre, il existe également une gamme large d'organisations de travail. Entre une TPE familiale, une start-up, une grande entreprise multinationale et internationale, un hôpital, une école, un service administratif, il y a autant de modes de fonctionnements institutionnels, techniques et relationnels.

Pour autant, de façon assez générale, les auteurs s'accordent à dire que beaucoup de français vivent dans un monde professionnel difficile voire même maltraitant pour certains.

Une étude publiée en octobre 2017 par la Fabrique Spinoza et l'Institut Think est significative. Elle dresse le portrait « d'une France profondément divisée entre des individus très épanouis et d'autres en grande souffrance au travail, parfois au sein de la même organisation ». Cette étude a été réalisée auprès de 1000 travailleurs dont 23% se déclarent très satisfaits, 18% très insatisfaits, quand 34% sont insatisfaits. Par ailleurs, 13% des actifs « sont à mi-chemin, prêts à basculer dans le mal-être ou le mieux-être ». Et globalement, les actifs ont « un ressenti négatif conséquent : 1 salarié sur deux (51%) ressent du stress ou de la fatigue au travail et un

quart s'ennuie au travail (26% - *bore out*). Ils ne trouvent pas de sens (44% - *brown out*) ou se sentent en situation de surmenage ou *burn out* (24%) ».

La société hypermoderne (de Gaulejac et Hanique, 2015), en crise permanente, qui cultive l'urgence et qui a institué une vision utilitariste de l'humain au travail dans son idéologie de l'excellence et de la performance s'est introjectée en chacun et certains finissent par s'y perdre. Culte de la vitesse et de l'instant, écrit Finchelstein (2013, préface p.I) qui nous fait part d'un exemple très parlant : « en 2012, 80% des revenus d'Apple sont venus de produits qui n'existaient pas ... soixante jours plus tôt ». Technocratie parfois écrasante, technologie devenue hégémonique et modes de management souvent harassants pour tous, employés et managers, ont des conséquences délétères sur le sujet hypermoderne en « éclatant ses limites », celles qui structuraient sa construction jusque-là, et le rendant malade (Aubert, 2006). Or, précisément, pour beaucoup d'hypersensibles, l'un des problèmes majeurs est l'absence de frontières : ils se laissent envahir par les problèmes des autres, sont la cible de gens qui les perçoivent défavorablement. Ils peuvent alors « se laisser brutaliser » ou « en dire plus qu'il ne faut » (Aron, 2013, p.89).

Le progrès, acquis historiquement grâce au capitalisme, dans ses modalités, est en train de se retourner contre l'individu qui devrait être son bénéficiaire par le biais de la richesse et du confort créé. En effet, le progrès est inféodé à la globalisation des marchés au niveau mondial, au « flou de leur loi supposée » qui s'impose aux individus en diluant les responsabilités et qui prend ainsi en otage les libertés (Tomasella, 2019).

Les effets du capitalisme (dit *paradoxant* parce qu'il « fusionne les contraires » expliquent de Gaulejac et Hanique (2015)), sont désormais connus, et en premier lieu la souffrance et la perte de sens avec son lot de risques psychosociaux. Une référence en la matière est constituée par les ouvrages de Dejours, dont le significatif « Souffrance en France » (1998). Chacun combat pour trouver sa place dans l'entreprise dans une compétition sans fin, écrit Tomasella (2019). Compétition inscrite dans cette culture du résultat obsédée par l'évaluation des performances qui génère un environnement pathogène (Tomasella, 2019, s'appuyant sur Laufer, 2017). Ce malaise s'explique par « une crise des trois principales facettes du bonheur au travail que sont les émotions, les satisfactions et le sens ». Des leviers d'action scientifiquement admis peuvent pourtant être mis en œuvre tels que « la reconnaissance (premier facteur d'influence), l'autonomie (critère principal de la motivation) et les relations (outils de gestion de conflits)» (Observatoire la Fabrique Spinoza, 2017, p.2).

D'un côté :

La réalité de l'entreprise poussée par la nécessaire productivité engagée dans une mutation permanente et qui sur sollicite les individus dans un rythme effréné.

Un besoin de réduire toujours plus les coûts, de tendre vers le risque zéro et par effet de réduire « l'humain en soi » chez les individus.

Un monde devenant désaffecté où « jeux de pouvoir, luttes internes et pression des résultats » (Laloux, 2015) s'épanouissent.

De l'autre :

Des individus affectés et parmi eux les personnes hypersensibles : l'humain sensible voire pétri de sensibilité v/s l'entreprise ogre sans état d'âme ?

Il convient donc de s'interroger:

Quel type d'entreprise et de management sont les plus propices pour ces personnes hypersensibles ?

Comment peuvent-elles respecter et maintenir leur écologie tout en s'adaptant aux exigences du monde du travail dans un rapport gagnant/gagnant ?

Quelle « juste » place au sein de l'entreprise ?

Les attributs spécifiques des hypersensibles au travail sont-ils reconnus?

Un espace d'expression et de créativité est-il possible ?

Il est important de tenir compte du fait que nombre de dirigeants sont des PHS (Aron, 2013).

Une voie d'ouverture pour de nouveaux modes de management et de leadership s'exprime au-travers de récents ouvrages ou articles qui prônent l'intelligence émotionnelle au travail (par ex. : Domeignoz & Morin, (2016), van Hoorebeke, (2008), Berghmans (2018), et en particulier l'empathie dans le management (Vandenbussche-Masclat, 2019), la résilience dans l'entrepreneuriat (Bernard & Fayolle (2016) et le management en pleine conscience afin de réduire le stress (Peillod-Book & Shankland , 2021). Mais il y a aussi la nécessité de réinventer les organisations afin d'élaborer un nouveau cadre adapté à notre ère, celui où les individus seraient libres d'exprimer pleinement leur potentiel dans un espace inspirant et respectant leur vitalité afin de rendre l'entreprise « plus humaine et donc plus performante » (Laloux, 2015).

Une nouvelle notion, celle d'entreprise libérée, émerge avec certaines de ces nouvelles organisations qui cherchent à allier bien-être et travail au-travers de valeurs partagées, prônant l'autonomie et s'éloignant des longues boucles de contrôle.

Pour « permettre à nos enfants de vivre dans un monde meilleur, il faut faire tomber les masques, cesser de déconnecter nos aspirations, nos tripes et notre âme » écrit G-N. Poirieux, Président d'EVH, dans l'ouvrage de Laloux (2015, p.18).

3) Le coaching

Étymologiquement, le mot *coach* vient du hongrois « *kocsi* » qui désigne une « grande voiture couverte ». Cela est devenu « *coche* » en français et « *coacher* » pour nommer celui qui conduit une voiture tirée par des chevaux (XVI^{ème} siècle). Le *coacher* est « celui qui accompagne durant le voyage », c'est un passeur et un guide. Au XIX^{ème} siècle l'argot anglais utilise le mot de *coach* pour « répétiteur », celui qui aide un étudiant puis, par extension au domaine sportif, un entraîneur. La traduction française la plus judicieuse du coaching est accompagnement (Barreau, 2017, p.30).

Yves Richez (vidéo, 2013) explique qu'accompagnement vient d'*ac /cum /panis* qu'il traduit par « se joindre à quelqu'un, en même temps que lui, pour aller là où il va », « il y a une notion importante de se déplacer dans le temps, au-delà d'une relation, c'est avant tout un déplacement dans le temps ».

Le Larousse étymologique⁸ définit le mot *compagnon* (*companiono*, anis, 1080, latin populaire) : « celui qui mange son pain avec ».

Pour Maëla Paul (vidéo Yves Richez, 2013) « l'accompagnement est l'une des formes anthropologiques de la relation (...) car à travers la relation l'homme apprend à grandir ». Ce dernier accède par la relation à cette « part essentielle en lui qui est son humanité ». L'accompagnement permet de « retrouver un mode de présence à l'autre » avec plus de confiance.

Charles Pepin (2018) écrit que le *coach* est un ami au sens aristotélicien, c'est-à-dire « celui qui nous permet d'actualiser⁹ notre puissance » (p.23). Ceci s'effectue grâce à la relation d'accompagnement instaurée par ce « quelqu'un qui nous veut du bien », par le mouvement de sa confiance qui devient, progressivement notre, au rythme de rendez-vous réguliers et qui permet de déployer nos talents, notre puissance potentielle, en actes : « Une manière proprement humaine d'apprendre » (p.24).

Chantal Motto, dans son cours (2021), nous dit que « le rôle du Coach est d'être un accompagnateur qui amène l'autre à trouver ses propres solutions. Un « accoucheur de sens », un miroir, un révélateur, un guide vers l'autonomie ».

⁸ Nouveau Dictionnaire Étymologique et Historique, Librairie Larousse, 1971

⁹ Actualiser : faire passer de l'état virtuel à l'état réel (psychol.), faire passer de la puissance ou virtualité à l'acte (philo.), CNRTL.fr

Dans l'entreprise, le coach s'impose « comme un acteur au service de la valorisation des ressources humaines ». Son rôle conjugue celui de « détecteur, d'observateur, d'accoucheur et de cultivateur des talents et des compétences des personnes coachées » (Bouillon & Paraschiv, 2020, p.74) dans le cadre d'objectifs professionnels. Dans un monde de l'entreprise perpétuellement mutagène, l'accompagnement par le coach vise à éclairer le chemin pour le(s) coaché(s) afin d'accompagner ce mouvement individuel et collectif de transformation, de mutation et de transition (cours Sybille Persson, 2021). Ce faisant, en cherchant « l'émergence des ressources inexplorées du coaché » ou à mieux utiliser celles déjà présentes, le coach participe à « la mise en lumière des compétences du coaché » à la conscience de ce dernier et « aux yeux de l'organisation » (Bouillon & Paraschiv, 2020, p.76). Ceci est un élément important concernant les PHS au travail dont il s'agit de rendre visibles et de reconnaître les spécificités.

Le coach professionnel est garant de la maîtrise du processus de coaching en offrant les moyens au coaché de sa transformation vers son objectif. Ce processus s'inscrit dans un cadre posé et contractualisé, s'appuyant sur des valeurs éthiques et déontologiques annoncées et mises en actes. Les habiletés relationnelles, au-travers d'attitudes facilitatrices mises en œuvre par le coach et au travers de la confiance qu'il place dans la capacité du coaché à se développer (Rogers, 1968), contiennent ce processus tout au long du chemin d'accompagnement. Ceci présuppose du coach qu'il ait, idéalement, lui-même accompli un chemin de vie et professionnel mis en conscience pour pouvoir accompagner le coaché sans se perdre, aussi bien dans son rôle de miroir que d'accompagnateur. L'analyse réflexive, la supervision, le développement personnel, la thérapie, la formation continue sont autant d'outils à la disposition du coach pour devenir lui-même l'instrument bienveillant, paritaire et éclairé du coaching pour le bénéfice du coaché.

Dans le cadre de cette étude nous interrogeons :

Quels sont les intérêts et envies en coaching des personnes hypersensibles dans l'espace du travail en entreprise pour trouver leur place ?

Dans quelle mesure le coaching peut-il les y accompagner ?

Faut-il être un coach hypersensible pour coacher un coaché hypersensible ?

4) Résumé de la première partie

Les personnes hypersensibles possèdent des caractéristiques spécifiques résumées ci-dessous par « les quatre piliers de la sensibilité élevée », à savoir :

- le traitement en profondeur des informations ;
- la tendance à la surstimulation, donc à la fatigue ;
- la vivacité des réactions émotionnelles et la puissance de l'empathie ;
- la perception des nuances et des subtilités » (Tomasella, dans Aron, 2019, p.8).

Ces caractéristiques sont liées à une particularité de leur système nerveux, celle d'être sensible au traitement sensoriel (STS), une particularité neutre qui se retrouve aussi bien chez les hommes que chez les femmes. La STS est un état d'être qui nécessite un niveau de stimulations environnementales et sociales modérées pour que les PHS ne soient pas débordées par les différentes manifestations de leur hypersensibilité. L'environnement du travail, notamment dans les entreprises, n'est pas toujours favorable au maintien de cet équilibre. En effet, l'obligation de conformité, les pressions multiples et incessantes voire les maltraitances institutionnelles dans certaines entreprises constituent un terreau particulièrement hostile aux PHS. Dans ce contexte, il apparaît nécessaire pour le coach qui accompagne une personne hypersensible de pouvoir la reconnaître en tant que telle et d'être conscient de sa valeur, mais aussi des contraintes qui peuvent l'empêcher de déployer son potentiel créatif, sa force de proposition et son engagement au service des autres et dans le travail en général. Quelle place occupent les personnes hypersensibles au travail ? Comment s'y sentent-elles ? Qu'expriment-elles de leur vécu d'hypersensible ? Et quelle utilité pour elles d'être coachées ? Ces différentes questions font l'objet de l'enquête empirique menée dans la seconde partie.

II. Enquête empirique :

Après avoir exploré précédemment des éléments théoriques à partir d'une revue littéraire (afin de cerner les caractéristiques des PHS, certains aspects de la complexité du monde du travail actuel, notamment dans les entreprises, et le rôle du coach), nous avons choisi de confronter ces éléments théoriques à la réalité afin d'apporter des éléments de compréhension et de réponse à la question de recherche : « **Dans quelle mesure le coaching peut-il aider une personne hypersensible à trouver sa place dans l'entreprise ?** ».

1) Méthodologie et outil

Dans cette recherche, nous avons mené une enquête de type qualitatif auprès de personnes hypersensibles réalisée sur la base de sept entretiens semi-directifs axés sur trois grands thèmes :

- Comment ces personnes se sont-elles déterminées comme hypersensibles ?
- Que vivent-elles dans leur réalité au travail ?
- Quels seraient leurs intérêts, leurs demandes à se faire coacher?

La technique de l'entretien permet de découvrir ce que les personnes disent de leur vécu singulier et de leur rapport à ce vécu. En cela, il s'agit forcément d'une approche subjective et déclarative de la façon dont ces personnes perçoivent et expriment leur réalité au-travers de leurs représentations, leurs interprétations et expériences. L'intérêt de l'entretien est la richesse heuristique¹⁰ des discours et raisonnements des personnes interviewées (Blanchet, 1985, cité par Vilatte, 2007).

L'analyse de contenu des différents entretiens s'attachera à relever les informations en lien avec les grands thèmes cités ci-dessus et à en dégager les sous-thèmes abordés par les interviewés, en identifiant les occurrences, les récurrences, les complémentarités, les similitudes et les différences.

Pour aborder les entretiens, nous avons réalisé une première grille d'entretien semi-directif que nous avons enrichie ensuite après les premiers entretiens (annexe 4 p.5 et annexe 5 p.6).

Cette grille s'articule autour des trois grands thèmes de recherche fixés à l'avance mais en suivant un ordre et une forme de présentation libre. Le but est d'approfondir les connaissances sur le domaine de recherche. Nous avons utilisé des questions relativement ouvertes et des relances pour obtenir les données avec l'intention de laisser le plus possible l'interviewé dérouler le fil de sa pensée. Nous avons ensuite posé les questions non abordées par l'interviewé lui-même (Quivy & Van Campenhoudt, 1995, cités par Vilatte, 2007).

Afin de respecter l'anonymat et la confidentialité essentiels à ce type de travail, les sept interviewées sont désignées par les lettres A, B, C, D, E, F et G.

¹⁰ Qui sert à la découverte, <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/heuristique>

Les entretiens ont duré de 45 mn, pour le plus court, à 1h17mn, pour le plus long. Ils ont eu lieu entre juin et août 2021, en France. Ils ont été enregistrés directement, soit au domicile des personnes, soit sur leur lieu de travail, soit en virtuel par visioconférence .

Les entretiens de B et D ont dû être reprogrammés et réenregistrés du fait d'un problème technique des enregistrements. Idem pour C, mais il n'y a pas eu pour celui-ci de possibilité d'un nouvel enregistrement et l'entretien initial a donc été retranscrit après-coup, de mémoire, puis complété et validé par C.

Après l'ensemble des entretiens, nous avons fait remplir aux sept interviewées le test d'Elaine Aron (annexe 2 p.2 et 3).

2) Echantillonnage

Il s'agit d'un échantillonnage de convenance, issu d'une proposition spontanée des personnes à participer, en tant qu'hypersensibles, à cette enquête. Notons cependant une exception, une personne que nous avons identifiée comme PHS au-travers de ses mots, qui a validé cette identification et qui a accepté, suite à notre demande, de répondre à un entretien.

L'échantillon est composé de sept femmes, entre 23 et 61 ans, soit une moyenne d'âge de 41,5 ans, en activité. Dans l'usage, nous nous tutoyons, aussi les entretiens utilisent-ils le « tu ».

3) Biais éventuels de l'enquête

L'échantillonnage de convenance, le nombre des entretiens menés et leur analyse ne prétendent pas à une généralisation des résultats obtenus.

Par ailleurs, nous ne pouvons exclure la dimension de désirabilité sociale¹¹ dans les réponses obtenues, ni les phénomènes inconscients tels que les phantasmes, projections ou transferts inhérents aux échanges interpersonnels et en particulier dans le cadre d'une énonciation d'informations destinées à être utilisées dans une étude.

¹¹ le terme « désirabilité sociale » est utilisé pour décrire la tendance des individus à donner des réponses socialement désirables lorsqu'ils répondent à des enquêtes ou à des tests de personnalité, <https://www.universalis.fr/encyclopedie/desirabilite-sociale/>, consulté le 22/10/2021

4) Résultats des entretiens et discussion

Le tableau ci-dessous situe rapidement les interviewées dans leur parcours professionnel à partir des questions inaugurales des entretiens:

<u>Sujets</u>	<u>Âge</u>	<u>Diplômes</u> <u>Formation</u>	<u>Affectations</u> <u>Professionnelles</u>	<u>Leurs mots pour</u> <u>désigner leur parcours</u> <u>professionnel</u>
A	24	<u>Actuel :</u> 6^e année de pharmacie, reste une semaine d'études	CDI de pharmacienne signé chez son employeur actuel (alternance), débute dans une semaine	Droit au but mais semé d'embûches
B	61	IDE (Infirmière Diplômée d'Etat)	IDE libérale Dans l'éducation nationale En hôpital : psychiatrie et soins gaux. <u>Actuel :</u> IDE en centre de recherche en santé publique	Riche, Construit avec curiosité, Humanisme et bienveillance
C	23	<u>Actuel :</u> Master 1 Gestion RH	En alternance dans une grande entreprise publique Service RH	Détermination Courage Force
D	54	Bac D Fac bio-chimie Diplôme médical Licence pilote	<u>Actuel :</u> Chef adjoint dans centre de formation	Intéressants zigs-zags pour arriver au but
E	44	Licence DUT	Responsable administrative <u>Actuel :</u> Généraliste RH et finances	Le courage : S'est « mise en danger pour ne pas renier ses valeurs »
F	36	IDE Cadre de Santé	IDE dans ≠services et hôpitaux Cadre de santé <u>Actuel :</u> CdS12 enseignante formatrice dans un institut de formation	Richesse Envie de découvrir

G	48	IDE Cadre de Santé	IDE <i>Actuel :</i> CdS enseignante formatrice dans un institut de formation	Pas un long fleuve tranquille
---	----	-----------------------	---	----------------------------------

a) Thème 1 : Comment ces personnes se sont-elles déterminées comme hypersensibles ?

De trois façons différentes :

A partir de leurs propres ressentis et observations :

B nous dit : « c'est une nature, mon ressenti, j'ai la larme facile, je suis envahie d'émotions ». Elle observe un vécu décuplé par rapport aux autres dans des situations pas forcément corrélées avec l'intensité émotionnelle ressentie.

E l'énonce à partir de son mode de fonctionnement : se dit hyper à l'écoute, observe et analyse tout son environnement, le non-verbal et ressent fortement les événements au-travers des personnes.

F met en lien son hyperémotivité, l'importance accordée au regard des autres et son perfectionnisme.

C s'est toujours sentie différente des autres dans ses réactions.

A partir des retours de leur entourage, familial, amical ou professionnel et de lectures:

A : « Quand j'arrivais à la fac et que mes amis étaient déjà en train de rigoler rien qu'en me voyant, je me disais « qu'est-ce que j'ai encore ? ». Ils disaient que « si j'existais pas, il fallait m'inventer », je vois bien qu'il y a quelque chose de différent quand même, peut-être quelque chose d'un peu exotique dans ma personnalité. (*Rires*) Je ne saurais pas dire quoi ».

C : Plus jeune, a subi un harcèlement d'un ancien petit copain et de sa bande puis, il y a 2 ans, une rupture amoureuse. Ces événements l'ont plongée dans une intense tristesse avec un ressenti émotionnel très fort, presque insupportable qui induisait des crises : cris, grands gestes avec une sensation d'être folle. Divers ressentis : tristesse, haine, dépression. Ca peut encore lui arriver d'être dans cet état, hors d'elle. Ses parents lui disent que c'est trop. Les parents de **C** en premier puis son manager lui disent de « ne pas prendre les choses trop à cœur ».

D : « J'ai fait le lien entre tout ce que j'avais lu dans des livres et tout ce que les gens disaient de moi depuis que je suis petite. Quand maman me disait, plein de fois, « Waouh, mais arrête de toujours faire comme si, à chaque instant, ta vie en dépendait », de ce que ce que je vais faire, dire, ce que les gens pensent. Alors que pour moi, tout était important. C'est à fond, et effectivement, ma vie elle en dépend, et aujourd'hui, même si je sais qu'elle n'en dépend pas, je m'observe et je vois bien que je réagis comme ça souvent. Comme si ma vie elle dépendait de tout ce que je fais (rire) ».

Les docteurs disaient aussi à **D**, lors de l'auscultation, « vous êtes sensible vous ! ».

G : « Quand t'as plusieurs fois les retours comme ça, de personne de ton entourage tu te dis : « Ah ouais, c'est vrai que je me rends compte que ça, ça me touche alors que d'autres dans le même cas de figure ne se sentiraient pas affectés comme ça et moi pour le coup ça m'affecte vraiment ». Je me dis : « Ouais il y a peut-être un truc » et, en y réfléchissant bien et avec les retours que j'en ai, ouais je me rends compte que ... je suis, alors, est-ce que je peux me qualifier d'hypersensible ? Le terme ne m'a pas été désigné de manière très scientifique ou spécifiquement parlant, mais, en tout cas de ce que j'ai pu en lire ou de ce que j'en connais. Ouais j'ai certains traits de ma personnalité qui font que je peux m'identifier facilement à une personne hypersensible ».

Suite à une consultation avec un professionnel :

C'est le cas de **A** et **C** (les deux jeunes filles) qui, les deux, évoquent un sentiment d'être devenues folles à un moment donné et qui ont consulté, respectivement, un médecin traitant et une psychologue. Ces professionnels ont posé le terme d'hypersensibilité sur leur état d'être et ont décelés la probabilité d'un haut potentiel. **C** n'a pas souhaité faire le test proposé, de s'y confronter actuellement car cela lui renvoie « une énième différence par rapport aux autres. Le voir « acté » noir sur blanc est source d'angoisse » dit-elle.

En revanche, bien qu'incrédule, **C** a fait des tests de QI et Rorschach auprès d'une psychologue à l'instigation de son médecin. Elle explique :

« Moi j'ai halluciné, je me suis dit mais n'importe quoi !! (Rire) Pas moi !! Et donc voilà il m'a suggéré après d'aller faire des tests ... Dans tous les exercices, j'étais dans la moyenne haute, voire très haute. Ce qui fait balancer dans le côté haut potentiel, c'est la vitesse de traitement des informations » .

En résumé, concernant la détermination pour les interviewées de leur HS, les personnes observent et ressentent une différence entre elles et les autres dans leurs réactions aux situations par l'expression d'une sensibilité plus forte. Ceci est corroboré par les autres qui leurs signifient cette différence, parfois même avant qu'elles ne le constatent, avec pour certaines une validation par des professionnels de la santé.

Par ailleurs, toutes disent que le fait d'avoir mis des mots sur leur façon d'être, donc l'HS, a été un soulagement. Elles ont ainsi pu donner du sens à ce qu'elles vivaient, à leur différence, et ainsi ne plus se trouver anormales. Par exemple, **A**, avant la consultation avec son médecin, avait l'impression d'être un « Alien » et plus maintenant. Son médecin a été d'une « grande aide pour comprendre (mon) fonctionnement, avant c'était une énigme d'avoir des émotions incontrôlables ». Toutes ont eu conscience de leur différence depuis l'enfance ou l'adolescence, sauf **D**, qui pensait que tout le monde ressentait les choses comme elle et vivait « tout à fond » comme elle. Lorsqu'elle a compris, adulte, que ce n'était pas le cas, elle s'est dit qu'elle avait un problème, puisqu'elle était en bute aux reproches permanents de son conjoint à ce sujet et que les autres n'étaient pas comme cela. Nous retrouvons là les préjugés sociaux, un obstacle à dépasser pour la PHS. En effet, sur le plan culturel, leur différence est souvent perçue comme un défaut qu'il faut aider la personne à surmonter. De ce fait, les personnes hypersensibles « ont l'impression d'appartenir à un monde entièrement différent du reste de la population. » (Aron, 2013, p.9).

Aron écrit que « les gens ne prennent pas au sérieux la grande sensibilité du fait que seuls environ 20 % naissent ainsi. Cela laisse 80 % de la population se forger une opinion sur la nature humaine. Il est normal de penser que les autres sont pareils et réagissent comme nous. Cela nous aide à nous comprendre les uns les autres et à ressentir de l'empathie » (2019, p.13). Dans ce cadre, une clé pour les PHS est donnée par Midal (2021) : « la compréhension et l'acceptation profonde de son HS. Et on le sait quand une forme de paix arrive ».

Concernant les deux jeunes filles (**A** et **C**) décelées Haut Potentiel, il est assez courant de lire dans la littérature des associations faites entre HS et HP (Haut Potentiel). Si l'HS peut se retrouver chez des personnes HP, pour autant Cathy Assenheim (2020) affirme qu'on associe régulièrement à tort l'HS comme un trait de caractère typique des HPI (Haut Potentiel Intellectuel). Elle explique que L'HS et le HPI (ce dernier concerne 20 à 30 % de la population) découlent chacun d'un fonctionnement cérébral spécifique et il y a autant de combinaisons possibles des différents traits particuliers des « hypers ». Il convient plutôt de parler de profils

individuels et il en résulte qu'il y a autant de PHS et de HP que d'individus. Assenheim précise néanmoins qu'une personne HP sur cinq serait également hypersensible. Midal (2021) est gêné par les termes de haut potentiel. Il parle de pluralité d'intelligences à respecter, et de plus, il précise que l'HS mesure la sensibilité quand le HP mesure l'intelligence. Tomasella (observatoire de la sensibilité), quant à lui propose avec d'autres, la notion d'HPS : Haut Potentiel Sensible, dont feraient partie les HPE (Haut Potentiel Emotionnel). Précisons que **D** est également engagée par son médecin à faire des tests, présentant chez elle un Haut Potentiel. Elle n'est cependant pas intéressée : « A quoi cela me servirait de le savoir ? », demande-t-elle .

Concernant les tests proposés sur l'HS :

Revenons sur la précaution évoquée par Midal dans la partie I de ce travail. Selon les spécialistes nous dit-il (2021, p.30-31), il n'existe pas encore de détermination scientifique de l'hypersensibilité. « Il est très difficile de « mesurer » ce phénomène de façon rigoureuse », l'HS se manifestant de façon singulière pour chaque individu. Pour cet auteur, les tests sont l'occasion d'un moment introspectif et ne doivent pas être enfermant dans le sens de se voir à travers un filtre déformant.

L'ensemble des auteurs sont soucieux de ne pas stigmatiser les PHS en leur affectant une étiquette, qu'elle soit péjorative (comme celle de personne fragile) ou a contrario élitiste (comme si les PHS appartenaient finalement à une catégorie à part et supérieure du fait des qualités qu'elles possèdent) ce qui serait contre-productif. Il n'est pas « nécessaire d'être hypersensible pour posséder les deux qualités que sont le fait d'être conscient et compréhensif par exemple ». Le but c'est « d'encourager les hypersensibles à se sentir les égaux du reste des humains » (Aron, 2013, p.31).

L'analyse des entretiens sur ce premier grand thème a permis de mettre en évidence ce vécu sensitif et émotionnel plus fort voire paroxystique des PHS.

Concernant les sens : Le bruit et la lumière sont les deux difficultés majeures pouvant entraîner un stress important : **A** « ça grésille, ça prend tous les sens et toute l'attention » et peut lui provoquer des crises d'angoisse.

Sur le toucher : **F** « il devient désagréable » et lui donne « envie de rentrer dans (sa) bulle ». **D** sursaute « comme un lapin », la psychiatre lui parle d'anxiété or elle ne s'y retrouve pas « j'ai dû y réfléchir vachement » dit-elle.

Nous pouvons mettre cela en lien avec la mise en garde d'Aron qui dit qu'il ne faut pas confondre les réactions physiologiques dû à l'activation du système nerveux en réponse à un stress, typiques de l'HS, et la peur ou l'anxiété. Or la méconnaissance du phénomène d'hypersensibilité par les professionnels de santé, peut les amener à qualifier, par défaut, une personne d'anxieuse et créer ainsi plus de confusion ou de problème encore. Aron (2013, p 73) fait prendre conscience que « l'attitude des autres envers votre sensibilité a influé (ou influe) sur votre propre attitude » et donc sur le regard porté sur soi et le comportement qui en découle. Il est alors intéressant de s'interroger sur « comment se sont comportés les parents, professeurs, copains avec vous ? comment vous comportez-vous vis-à-vis de vous-même, de vos besoins, de votre corps ? ».

Concernant les émotions : les interviewées parlent de « montagnes russes ». Elles sont très souvent en lien avec l'environnement ou les autres : **B** « je vibre comme émotion au-travers de ce que j'entends et de ce que cela m'évoque. L'angoisse est aussi moteur d'HS, à force de la vivre et pas toujours la contrôler, ça m'épluche ». Pour **E**, les émotions des autres « ça rentre en moi, me prend en otage, c'est tout le temps », « je ne vis que les messages qu'on m'envoie ». Le phénomène d'empathie est évoqué par toutes et imprègne fortement leur manière d'être. Les émotions, exacerbées, souvent ressenties sont la colère et la tristesse face aux injustices mais aussi l'émerveillement « devant les feuilles qui poussent » ou « un grain de blé » (**F**), la joie. Les émotions sont donc fortement ressenties (plusieurs se qualifient d'éponge) mais pas toujours exprimées, voire déniées pour ne pas les affronter. C'est le cas de **E** par exemple. Les relations familiales ont souvent été compliquées, pouvant engendrer un regard négatif sur soi. **E** s'est mise dès l'enfance en position d'observatrice, donc en périphérie du cercle familial : « T' observes, t'es pas rejetée », **F** s'est conformée aux attendus parentaux puis sociétaux par « peur de manquer d'amour », sentiment qu'elle a toujours ressenti. **C** se sent incomprise de par le fait de ne pas recevoir des messages d'affection exprimés au même degré d'intensité qu'elle-même les exprime, c'est-à-dire avec « tout son corps et toute son âme ».

La valeur forte et communément exprimée par toutes est la justice. Quand elle est bafouée, cela entraîne un sentiment de révolte et de rébellion chez chacune.

Le fait d'aimer apprendre est récurrent (**C, D, E, F et G**).

Sur le mental :

Elles le décrivent comme hyperactif, en mouvement perpétuel, hypervigilant. « Ca fulmine en permanence », dit **F**. Beaucoup ressassent des évènements et font des insomnies ou ont une mauvaise qualité de sommeil. **D** ne ressasse pas mais possède un monde imaginaire très fort et fantaisiste, qu'elle qualifie d'« Alice au pays des merveilles ». L'imagination est très présente aussi chez **A**, **B**, **C** et **F**.

C, **F** et **G** évoquent une grande intuition. Elle n'est pas évoquée directement chez les autres mais perçue en filigrane dans le discours.

Sur la façon dont elles sont perçues, selon elles, par les autres :

Elles ne pensent pas être forcément repérées comme des PHS de la part des autres. De fait, Aron (2019, p.13) écrit : « la grande sensibilité reste la plupart du temps invisible (...) parce que les PHS typiques s'adaptent parfaitement à la vie et aux autres ; vous ne remarquerez leurs différences que si vous les connaissez (parfois, cela dit, les problèmes ou les capacités de certaines PHS sont évidents, de sorte que ces personnes deviennent notre seule image de l'hypersensibilité). Mais l'essentiel de leur personnalité s'adapte. ». Ce qui est repéré c'est, par exemple, ce besoin d'isolement qui peut provoquer de l'incompréhension chez les autres. Ou le paroxysme de certaines émotions, ce qui était le cas pour **F**, dont les parents disaient alors qu'elle avait « sale caractère ». **A** pense être perçue comme lunatique, **E** comme froide et distante, **G** froide aussi et comme « un peu sauvage lors du premier contact, mais ça c'est une carapace, un mécanisme de défense » dit-elle.

Le regard des autres est vécu difficilement par la plupart car ressenti comme un jugement. Cela atteint un paroxysme pour **D** qui peut se retrouver en panique complète à certains moments lorsqu'elle se sait observée. **F** dit essayer de se détacher du regard des autres pour « ne pas en souffrir ».

Pour **B**, ce qui peut « déranger beaucoup » chez elle est le fait d'être parfois abrupte dans sa communication, « cash », elle ne le maîtrise pas toujours et s'excuse auprès des personnes le cas échéant. **D** aborde la même problématique et reconnaît manquer de diplomatie: « La communication, le grand drame de ma vie. Je suis hyper maladroite quand je parle, je suis cash. J'ai dû faire du mal. Tant pis ».

En cas de saturation :

Les interviewées ressentent toutes et majoritairement de la fatigue voire de l'épuisement : **F** « avec les années, je suis habitée par la fatigue ». Sont également présents tous les symptômes

du stress avec des migraines, des vomissements, de la tachycardie, de l'hypertension, des crises d'angoisse, des sensations de malaise et de vertige, de l'eczéma.

Tomasella parle de « surcharge sensible » liée à la surstimulation et la saturation des PHS. La « surcharge sensible entraîne une hypervigilance puis un excès de mentalisation » dont le but est de « faire face à l'overdose d'informations, d'excitation ou de stress » (2013, p.86). Se référer à son schéma de la saturation (annexe 6 p. 7) qui décrit le phénomène avec la spirale de la saturation et ses effets.

Les parades et solutions développées pour y remédier sont, en premier lieu et pour toutes l'isolement, le repli, moins s'impliquer « pour pas péter un câble » (**A**). Les pleurs permettent également d'évacuer le trop plein (**A**, **B** et **F**), seules aux toilettes ou dans un bureau (**A** et **F**). Les interviewées ayant débuté un travail de compréhension et de mise à distance avec leurs ressentis, mentionnent le fait qu'elles arrivent mieux à maîtriser leurs émotions, que ces dernières sont atténuées. Pour cela elles font de la méditation, du yoga, du sport, sont ou ont été suivies en thérapie (**B**, **D**, **F**, **C**). Certaines écoutent les signaux envoyés par leur corps et aménagent leurs horaires de travail (**E** et **D**) cela leur permet de faire face. **D** dit avoir décidé « d'être bienveillante » vis-à-vis d'elle-même. Elle identifie le stress et le schéma qui se met en place, même si elle ne maîtrise pas toujours. Ce recul fait qu'elle ne vomit plus et n'a plus de maux de tête.

En synthèse de ce thème :

Nous pouvons dire que sur l'ensemble de ces éléments, nous retrouvons les caractéristiques abordées par les auteurs dans la 1^{ère} partie. Le test d'Aron (annexe 2, p.2), que les interviewées ont rempli après les entretiens, confirme également l'HS manifeste de ces sept personnes. Le sentiment premier qui se dégage de l'analyse des entretiens est une certaine difficulté d'être des interviewées, certaines parlent de souffrance, du fait de leur HS à laquelle la société, finalement, n'est pas adaptée dans son fonctionnement et dans sa compréhension. Il semble urgent que la société prenne conscience de la réalité vécue par les PHS, afin de ne pas les accabler inutilement et de profiter de ce qu'elles ont à offrir.

A l'inverse, la PHS gagnerait à apprivoiser qui elle est, afin non seulement de maintenir sa capacité au déploiement et de créer (Midal, 2021) mais également de pouvoir naviguer comme un poisson dans l'eau au sein de son monde intérieur empli de sensations et d'informations, en sachant répondre à ses besoins. Midal parle de trouver un « GPS adapté » pour s'orienter dans sa vie. Il écrit (2021, p.24) « J'ai appris à établir la distinction entre ce que je ressens et la

manière dont il convient d'agir à partir de ce que j'ai la chance de ressentir. J'ai rétabli un équilibre entre mes « antennes » surdéveloppées et mes « filtres » atrophiés. Je suis, heureusement, resté un hypersensible, doté de ce que Jung appelait « un caractère enrichissant ». Et il l'est, de fait, une fois que l'on réussit à faire la paix avec lui ».

A partir de ces bribes de vécus et des informations issues de ce premier grand thème concernant l'HS, que vivent les interviewées dans leur réalité au travail ? C'est le point suivant abordé ci-dessous.

b) Thème 2 : Que vivent-elles dans leur réalité au travail ?

Pour donner l'ambiance générale, nous abordons en premier lieu comment les interviewées qualifient leur environnement de travail.

Le terme qui revient le plus souvent est « déshumanisé » (**A, C, D**), « tordu, de folie » (**B**), « pas facile » (**A**), « très défavorable par rapport à ce que je suis » (**E**), « inadéquation entre les valeurs prônées et la réalité vécue tous les jours (...) on ne nous aide pas à nous épanouir, pas de liberté créative, on nous enferme » (**F**), « inéquité et sentiment d'injustice » (**G**).

D'emblée nous constatons une vision très négative du cadre professionnel dans lequel ces personnes évoluent. Sont surtout incriminées:

- Les relations hiérarchiques et avec les collègues :

D se dit en désaccord avec la hiérarchie qui pose des « objectifs inatteignables », qui le sait et qui attend d'eux (les managers de proximité) de « faire gober aux instructeurs que c'est atteignable, qu'il faut les presser comme des citrons ». Elle estime le management dans son institution « dépassé, il n'est plus actuel. De plus en plus inhumain sous couvert de bienveillance et de questionnaire sur le bien-être au travail, tu parles ! » dit-elle.

Pour **C**, c'est le nombre de strates entre les personnes : il y a trop de monde. Elle dénonce un manque de personnalisation : « je suis un numéro ».

E parle d'une Direction peu scrupuleuse avec les règles et les lois, d'un manque de considération et de communication avec les collaborateurs. Son N+1 n'a « pas d'empathie, pas d'état d'âme ». Les rapports de pouvoir sont de mise ainsi que des manipulations permanentes entre direction et collaborateurs et entre employés. Les « discours sont flous » par rapport aux missions confiées avec des « rétentions d'informations qui l'empêchent d'anticiper » et de « traiter l'urgence » s'il y en a, ce qui est « insécurisant ».

F dit que «les règles du jeu ne sont pas claires ». «On ne nous respecte pas en tant que personne, c'est quelque chose qui est très dur pour moi. C'est un peu une atteinte à notre humanité. On ne nous considère plus comme étant humain. (ce ne sont pas) les valeurs que je porte, je trouve qu'on vit dans un monde où on écrase beaucoup l'autre au lieu de l'aider à grandir, et ça ne me correspond pas ». Elle précise qu'il s'agit d'un « climat insidieux » qui se répercute à partir de la hiérarchie qui demande aux agents de faire plus que ne le permettent les moyens alloués « et ça doit venir de nous encore ! ».

B dit vivre beaucoup d'insatisfaction et regrette le « peu de temps de parole ». Elle parle de défaut de management : « confus, injuste voire maltraitant, manque de repères, non-dits » et « non-respect si on est pas dans le courant du manager ».

- Les valeurs bafouées :

D'une façon générale, le sentiment évoqué par toutes est celui d'injustice. Sauf pour **A** qui travaille dans une pharmacie et où la difficulté est plutôt la patientèle pas « toujours facile ». Ceci est d'autant plus préjudiciable que la justice est la valeur majoritairement portée par les interviewées avec la bienveillance. Sont aussi énoncées l'honnêteté, l'intégrité et l'empathie. Nous constatons en effet, dans les dires, une inadéquation entre les valeurs et le vécu au travail. Or nous savons que les valeurs fondent un individu et, non respectées, cela entraîne à la longue une perte de sens, une démotivation et est source de pathologies, si la personne n'est pas partie avant. Ce qui est le cas de **E** qui a déjà quitté deux établissements après avoir dénoncé des « harcèlements, malhonnêteté et atteinte à la dignité des personnes », ce qui lui a demandé du courage et l'a « mise en danger » dit-elle. Cette inadéquation des valeurs au travail est vécue très fortement, « c'est révoltant » dit **F** qui ne « supporte pas » que la hiérarchie « prône quelque chose qui n'est pas la réalité ». Les mêmes termes sont employés par **B**, **E**, **D** et **G**.

F ajoute : «plutôt qu'il y ait conflit, j'ai souvent tendance à essayer d'être un peu médiateur, "allez c'est pas grave, passe à autre chose maintenant", quitte à parfois ... je pense qu'on se fait un peu du mal, parce qu'on n'est plus dans le respect de ses valeurs ».

- L'ensemble s'ajoute à d'autres sources de difficultés :

Elles sont plutôt propres à chacune des interviewées.

Pour **B** c'est l'écart générationnel « j'ai l'impression d'être un vieux mammouth désespéré devant le comportement pas souvent compréhensible des plus jeunes ».

C et **D** ne supportent pas les réunions récurrentes, les « palabres » alors que les choses sont claires pour elles et pourraient être réglées plus efficacement. Les deux reviennent sur le regard

des autres et la peur du jugement, **D** précise que lorsqu'elle intervient en public pour évoquer une injustice elle stresse énormément, perd le fil : « je « tunnelise », limite je ne vois plus rien ». D'une façon générale sont évoqués les pressions, les conflits, l'agressivité, la rétention d'informations. La communication n'est pas simple non plus.

E regrette le fait de devoir « toujours prendre des pincettes avec certaines pour dire les choses. En même temps il faut qu'elles évoluent dans leur travail, il faut savoir dire ». **G**, quant à elle, s'estime non reconnue dans son travail par rapport à « l'investissement parfois acharné dans les missions qui me sont confiées, le soucis de vraiment bien faire, tout le temps ». Elle souhaiterait des retours sur ce qu'elle fait, bons ou mauvais, afin de pouvoir s'améliorer. Sinon ajoute-t-elle « ça peut se manifester par moments par un manque de motivation. J'ai plus envie », ce qui lui fait ressentir de la tristesse et de la déception. Elle pense qu'elle devrait pouvoir « arriver à prendre de la distance, bien délimitée », mais elle ne sait pas vraiment comment faire. Elle suppose « faudrait que je parle de moi, ça impacterait tout le reste ».

- Ce qu'elles apportent au travail :

D'une façon générale, les interviewées sont très engagées dans leur travail, très consciencieuses, elles cherchent à éviter les erreurs et n'hésitent pas à solliciter de l'aide si besoin. Elles sont parfois exigeantes voire dures avec elles-mêmes : **A** « être dur avec soi apporte une certaine qualité de travail peut-être, on va au fond des choses pour en ressortir le meilleur ».

Toutes font état de leur empathie, les collègues viennent les voir pour cela, pour s'épancher, chercher une écoute et un discernement sur leurs problématiques de travail mais aussi personnelles. **E** : « Je suis un aimant, ils viennent tous dans mon bureau », **B** dit avoir des antennes, ses collègues viennent chercher du réconfort auprès d'elle . Les collaborateurs de **D** sont heureux qu'elle soit leur chef, elle les comprend, les défend et les aide. Ils la trouvent plus « cool » à ce poste que lorsqu'elle était instructrice comme eux.

Plus singulièrement, elles apportent maturité et expérience (**B**), gaieté et bonne humeur (**C**), rapidité de réflexion, proposition de solutions nouvelles qui pourraient faire avancer plus vite, « mémoire d'éléphant » (**D**), bienveillance pour quasi toutes également.

Une exception parmi les interviewées : **G** ne sait pas de « façon évidente ce qu'elle peut apporter aux autres », ce qui lui génère également de la frustration.

Plusieurs ont la confiance de leur hiérarchie par rapport à la qualité du travail accompli (**A**, **D**, **E**).

- Les attentes des interviewées :

Elles correspondent à ce qu'elles vivent sur leurs lieux de travail et l'investissement qu'elles y mettent, à savoir :

bienveillance, compréhension, transparence, moyens de travailler, respect des personnes et des règles, reconnaissance, feed-back, bonnes conditions, sérénité, bonnes relations avec les autres dans un climat sain, moins de pression avec des objectifs adaptés, une remise en cause du management et avoir une certaine « liberté ».

Cette dernière notion est abordée à deux reprises (**A** et **F**) elle est bien différenciée de l'autonomie, que les interviewées reconnaissent avoir. Ici le souhait est de pouvoir être soi en arrêtant de subir la pression de la conformité (**F**) et de « se laisser un peu vivre, tous » (**A**).

B est heureuse de partir à la retraite dans 9 mois pour pouvoir « m'accomplir de façon beaucoup plus libre ». Pour elle le travail « est une aliénation, vraiment majeure ».

E affirme ne rien attendre de sa hiérarchie : « j'attends plus rien, j'attends juste qu'on m'emmerde pas » et **G** essaie de ne rien attendre globalement pour ne pas être déçue et prendre le bon quand il est vient.

- Les besoins exprimés :

Ils sont en lien avec les attentes exprimées ci-dessus et surtout, toutes (sauf **A** et **C** encore étudiantes) mentionnent le besoin de sens et de compréhension dans leur travail, ce qui fait défaut actuellement. **F** souhaite avec ses collègues « construire ensemble quelque chose de réalisable même s'il faut se contenter de moins, ne pas être dans l'utopie, mais acceptable car construit ensemble ».

- Leurs propres comportements :

Perfectionnistes (**A**, **B**). **C** se dit impatiente, observatrice et reconnaît être dans le jugement. Sur ce dernier point, elle essaie de rester juste et lucide tout en déclarant très peu se tromper. Elle a déjà évoqué, dans cet entretien, sa propre peur du jugement des autres. **G** observe également beaucoup, elle aime analyser et se dit rancunière.

B et **D** reconnaissent leur communication parfois abrupte. Paradoxalement pour **B**, quand cela provoque des pleurs ou des vexations, elle ne comprend pas « des réactions aussi fortes chez les autres ». Une hypothèse que nous pouvons envisager : peut-être par habitude de se protéger de son propre envahissement par les émotions (elle dit « parfois on est pris dans des courants émotionnels qu'on ne maîtrise pas ») et donc le fait d'être focalisé sur soi, la rend-elle aveugle

à la sensibilité de l'autre (peut-être lui aussi hypersensible) qu'elle aurait pu blesser par sa maladresse et sa brusquerie.

Midal (cours, 2021) relève le fait que certains hypersensibles ne sont pas ouverts aux autres et que ce n'est pas parce qu'on est hypersensible que l'on comprend un autre hypersensible. Il souligne aussi l'importance d'apprendre les règles de savoir vivre. Ce qu'il veut dire par là c'est qu'il est important de faire preuve d'une forme d'habileté pour dire à l'autre ce qui semble juste. Ce n'est pas de l'hypocrisie ou de l'inauthenticité, mais la capacité à tenir compte de la situation, du contexte : c'est respecter l'autre.

Il met en garde : « attention à ne pas devenir un hypersensible tyrannique ». La PHS doit également accepter la différence des autres, ceux qui ne sont pas hypersensibles : « on ne peut imposer aux autres d'être comme soi » (idem).

Par ailleurs, **B** évoque sa satisfaction de savoir maintenant dire « non » quand ce n'est pas justifié. Elle pose la frontière.

E n'entre pas dans les histoires, les rumeurs. Face aux tentatives de certains, elle coupe court, elle le fait ressentir. Ces personnes-là finissent par l'éviter.

- Parler de son hypersensibilité ?

Il s'agit de le faire à bon escient car certaines personnes ne la comprennent pas et pourraient stigmatiser une PHS, avertit Midal.

De fait, **F** dit avoir toujours essayé de masquer son HS au travail : « la hiérarchie dit clairement, si elle se met à chialer, qu'elle ne sait pas gérer, c'est que ce n'est pas une bonne cadre ». Elle rajoute « j'ai toujours essayé de garder la face devant les autres ». Pour elle le regard des autres sur l'HS est négatif, elle ne souhaite pas la montrer et elle précise avoir toujours atteint les objectifs qui lui étaient fixés « malgré ce que je suis ». **B** ne fait plus état de son HS au travail : c'est un « piège » car « parfois la vulnérabilité ne permet pas de se protéger des autres, de maîtriser son HS ». **D** ne souhaite pas en parler non plus, sauf avec son N+1 qui la comprend et la soutient, c'est un allié pour elle.

- Les sources de satisfaction :

Pour **A** c'est la bienveillance de ses patrons, la bonne ambiance et la musique en travaillant, elle en a besoin.

Pour **B** c'est la relation aux patients, cela lui donne de l'énergie. C'est une gratification d'avoir pu aider quelqu'un, d'avoir réussi par exemple à se connecter au public difficile des toxicomanes et qu'ils acceptent un examen de santé.

C aime mener les projets à bien, apprendre.

D se nourrit de ses relations avec ses collaborateurs qui « sont contents » de travailler avec elle et de son excellente relation avec son supérieur direct.

E aime travailler avec les chiffres. Cela correspond à 60% de son temps, les chiffres ne la déçoivent pas dit-elle.

G apprécie la place laissée à l'autonomie dans son travail : « c'est très porteur, valorisant et hyper motivant », elle ajoute : « j'ai énormément de chance parce que je fais ce que j'aime »..

En synthèse :

Nous constatons à nouveau une certaine homogénéité dans les réponses apportées, entre les réponses des différentes interviewées et en comparaison avec les éléments théoriques.

Les plus expérimentées décrivent ce monde du travail déshumanisé bien renseigné par les auteurs. Une idéologie qui prône que la fin justifie les moyens. « Pourquoi consentons-nous à prendre part à ce système inhumain alors que nous savons pertinemment qu'il est aussi scandaleux que révoltant ? » demande Tomasella (2019). Pour trouver un élément de réponse, il invoque Dejours (1998) en écrivant que « l'adhésion à l'idéologie de la souffrance au travail se révèle être, en réalité, une défense très puissante pour nier la conscience douloureuse de notre propre responsabilité dans le développement du malheur social ».

Cette réalité, dommageable pour tous (il suffit de voir les sondages sur la satisfaction au travail), est d'autant plus impactante pour les PHS qui, par nature, « devraient pouvoir se sentir à l'aise dans toutes les ambiances de travail » ... exceptée celle décrite par la plupart des interviewées (Aron, 2013, p.172).

F remarque : « mes collègues s'épuisent. On ne peut qu'arriver à ce point de non-retour, celui où on accepte plus ». Sa hiérarchie directe dit « soit tu acceptes, soit tu pars », alors elle s'interroge : « où est cette troisième voie, intermédiaire, développée par les auteurs, qui pourrait convenir à tout le monde ? ».

L'une des plus jeunes **C**, a une vision positive de l'entreprise. Elle y est acculturée, ses 2 parents y travaillant à des postes de responsabilités. Cela porte son désir d'y réaliser sa carrière professionnelle mais selon sa propre vision du travail : collaboratif et bienveillant, plus proche des personnes et de leurs besoins. Elle souhaite créer une moyenne ou petite entreprise où elle s'appuierait sur son HS pour mettre cette dernière au profit des salariés et de l'entreprise elle-même, dans un environnement ainsi plus propice aux interrelations, plus « familial » et « où les émotions (qu'elle devra) gérer » (les siennes et celles des autres) seront au bénéfice des personnes (les salariés et clients).

Sur la question de gérer les émotions, Tomasella précise qu'elles ne sont pas à « gérer », mais qu'elles sont à vivre. Le propos est d'essayer de comprendre les informations qu'elles véhiculent et pour le cerveau 2 mn suffisent : « dès que l'émotion est reconnue, le système limbique se calme et les ressources cognitives augmentent » explique Rock (2018), neuroscientifique, cité par Tomasella (2019).

Tomasella, toujours, dénonce un « nivellement par le bas » qui poussent les PHS à se fondre dans la masse et ainsi la société passe à côté de leurs « compétences extraordinaires » (2019, p.42). Il prévient : « c'est l'adaptation aux systèmes déshumanisés qui est une maladie » (p.43). Il rappelle cette vérité que « les émotions échappent à notre contrôle » (p.91) et que c'est le propre de l'être humain que d' « être touché par ce que nous vivons [...] sans émotions pas de relations humaines ni de motivation saine – autre que celle du pouvoir » (p.99). Il regrette que les émotions soient encore perçues comme toxique dans beaucoup d'entreprises.

Sur la question de l'empathie, pour ne pas s'épuiser ou se perdre, Midal (2021) évoque la nécessité d'établir une « balance » entre empathie et solidité intérieure. Aron (2013) parle de « frontières intérieures » à respecter absolument. Pour elle, une PHS au travail passe beaucoup de temps avec des personnes moins sensibles qui vont tempérer son enthousiasme tout en profitant de sa sensibilité. Il lui faut ainsi faire preuve de vigilance, afin de maintenir un équilibre entre ce qu'elle donne et ce qu'elle reçoit. D'où l'intérêt pour une PHS de connaître son propre fonctionnement.

Dans l'ensemble de ce contexte et afin d'amener l'utilité du coaching que disent les interviewées de la place qu'elles occupent au travail ?

- Leur place au travail :

Tout d'abord, il apparaît clairement que toutes les interviewées sont à leur place dans leur métier lui-même. Elles l'ont choisi, fait des études appropriées pour l'exercer et ont mis beaucoup d'envie, de détermination et d'énergie pour y arriver. Rappelons les mots qu'elles ont utilisés pour décrire leur parcours professionnel : riche, semé d'embûches, zigs-zags, détermination, courage, mise en danger, pas un long fleuve tranquille (tableau p.30). Cependant, l'environnement dans lequel il s'exerce, la façon dont elles y sont immergées définit leur sentiment d'être à leur place, là où elles occupent leur fonction.

A estime être « plutôt » à sa place. En effet, bien que très heureuse de boucler son cursus et d'être embauchée dans une semaine en tant que pharmacienne, il lui faudra trouver sa place en

tant que chef, dans une équipe dans laquelle elle travaille en alternance depuis un an en tant qu'étudiante.

B se dit « en sortance » du fait de son départ progressif (travaille 2j/sem) à la retraite dans 9 mois, mais se dit néanmoins à sa place car son temps de travail est allégé. Elle est heureuse d'aller vers la liberté.

C, étudiante en alternance, se dit à sa place dans l'emploi actuellement occupé et faisant partie de son cursus en RH. Elle dit avoir confiance en elle et en ses capacités au travail.

D dit « oui je suis à ma place pour mettre en exécution tout ce que j'apprends », son moteur étant d'apprendre, de continuer à prendre conscience pour s'améliorer et le pilotage. Son poste de chef pilote adjoint depuis 2 ans et demi lui permet de prendre plus de recul par rapport à la surstimulation que vivent les instructeurs.

E dit qu'elle « pourrait se sentir à sa place » mais se dit « empiétée » par son manager qui se « méfie d'elle ». Il parle pour elle auprès de son N+2 qui souhaiterait la promouvoir à « un poste plus adéquat », celui de son N+1, ce dernier devant également être promu à un autre poste. Cette promotion conviendrait parfaitement à **E** qui serait « plus dans les chiffres », avec une marge de décision plus importante. Elle qualifie sa place actuelle « d'ambivalente », du fait de ce manager qui ne sait pas déléguer et qui « veut tout contrôler ».

F dit avoir du mal à trouver sa place par rapport aux autres, en lien avec ce qu'elle est et les valeurs qu'elle porte. Elle dit avoir pris une place « parce qu'on prend une place. Mais c'est un peu une imposture parce que ce n'est pas celle que je voudrais prendre. Cette place me permet de garder la face, pas celle que j'ai au fond de moi ». Sur ce dernier point, elle se réfère à l'obligation de conformité attendue. Concernant le travail lui-même : « c'est moins compliqué ». Elle se dit « capable de s'adapter » dans ce nouveau poste d'enseignante-formatrice depuis un an et demi.

G confirme se sentir à sa place « aujourd'hui », ce qui n'était pas le cas l'année dernière, car elle est arrivée en fonction dans ce centre de formation un mois avant le confinement dû au COVID. Maintenant, elle a cerné le fonctionnement et l'organisation et se sent « plus sereine » dans ses missions. Elle précise que, de façon générale, elle a souvent eu l'impression de ne pas être à sa place dans ce monde, cette sensation se manifestant lors de changements importants dans sa vie, de re-questionnements et de nouveaux engagements à prendre.

Le constat sur cette place occupée par les interviewées est mitigé. Aron (2013, p.159) engage une PHS à « découvrir la question dont la réponse est la raison d'être de sa présence sur Terre ». Pour l'auteur, le métier d'une PHS doit correspondre à une vocation, quasi une vocation

intérieure, quitte à créer son propre métier, celui qui correspondrait à cette « question intérieure qui appelle une réponse » (p.161). En cela, l'intuition des PHS leur est d'une grande aide. Aron rappelle que peu de PHS peuvent « survivre au rythme de travail inhumain » imposé dans beaucoup d'entreprises. Elle ajoute que « un jour ou l'autre, beaucoup d'hypersensibles, sinon la majorité, sont finalement contraints de prendre la voie de ce que j'appelle la « libération », même si cette évolution ne se produit que dans la seconde moitié de la vie » (idem).

c) Thème 3 : l'intérêt pour elles d'un coaching

En préambule à cette dernière partie, notons que nous n'avons pas donné de définition de ce qu'est le coaching aux interviewées. Il est intéressant de savoir que **D** a participé, en tant que coachée, à 4 séances de coaching pour la formation d'un coach apprenant, **F** à 3 séances et **B** à une séance, dans le même cadre. **E**, quant à elle, a bénéficié d'un coach qui l'a accompagnée dans la gestion d'équipe, lors de sa précédente affectation, lorsqu'elle est devenue responsable.

Alors, pour les interviewées, en quoi le coaching pourrait-il être une aide ?

A dit : « pour ne pas me sentir submergée parfois » dans les relations avec certains clients, pour « prendre les choses moins à cœur ». Puis elle tempère : « c'est aussi le fait que « je suis moi » de prendre autant à cœur. Mais parfois c'est catastrophique, démesuré ». La priorité du moment pour elle c'est **la gestion de conflit**, parce-que « les conflits sont assez fréquents dans les métiers où on travaille avec des gens ». Cela lui servira avec des clients et une collègue qui la « cherche tout le temps ». Or, le conflit, dans sa vie de tous les jours, lui est « totalement étranger ».

Ses attentes par rapport au coach : « pas grand-chose, donner un chemin, des pistes, un petit indice. Le travail, il vient de soi, en fait ». Elle le voudrait « fraternel, sympa, un pote quoi ».

Pour **B**, en retraite dans quelques mois : « Un coach peut m'aider à mettre en valeur mes valeurs, mes compétences et **m'orienter vers des objectifs de vie**, différente de la vie professionnelle, dans une continuité. Parce que ça c'est mon objectif. Une continuité avec ce que je suis pour pouvoir continuer à me développer **et proposer mes compétences dans un domaine particulier, que j'ignore** ». En terme de motivation, elle précise : « continuer à m'accomplir de façon beaucoup plus libre », « j'ai pas envie que ce soit le précipice, l'arrêt de travail. Au contraire, j'ai envie que ça continue, l'élévation ».

Ses attentes par rapport au coach : pas de style particulier. Quelqu'un qui ait du discernement, qui soit un « miroir-boomerang » qui lui permette de « démêler », « d'éclairer », rendre « limpide » et qui soit une « énergie positive » qui l'aide à « débroussailler » et à « avancer ».

C souhaiterait d'être « accompagnée sur la **gestion de ses émotions au travail** », pour prendre du recul sur certaines situations et gérer l'impact que sa vie professionnelle a sur sa vie personnelle. Gérer les émotions positives comme négatives, pour avancer et en faire une force et non plus une fatigue constante. Savoir « couper » sa vie professionnelle à la fin de la journée et ne plus cogiter sur cette dernière. Elle a aussi envie d'être aidée sur sa **communication**. Elle a besoin de comprendre la communication avec autrui pour que les messages qu'elle véhicule soient moins dans la réaction.

Ses attentes par rapport au coach : pas d'attente particulière concernant le style ou la personnalité du coach. Elle souhaite être comprise. Elle estime que le choix du coach est basé sur le « feeling ».

D : la prise de parole en public et parler de manière assertive.

Ses attentes par rapport au coach : un coach « positif », « surtout pas dans le jugement » et qui la guide. Elle précise : « qu'il ne me fasse pas peur. Je dois me sentir hyper-libre d'être comme je suis. De pas commencer à faire attention, de toute façon je suis trop vieille maintenant pour faire attention. J'ai décidé que je restais comme je suis. Bien que je fasse des formations et tout et tout, je vais pas me mettre un masque et me dire : "je vais faire attention à tous les mots que je dois dire, parce que ...»

E souhaite « **être moins hypervigilante** pour moins ressentir ces sensations de vertiges. **Me mettre à distance** parfois, car être comme une éponge m'empêche de travailler».

Ses attentes par rapport au coach : « je sais pas c'est comme un psy non ? c'est ouvrir les douleurs puis les refermer, débloquer des choses, peut-être ma colère pour pas que ça me détruise de l'intérieur ». Elle souhaite un coach qui lui « **ouvre le domaine des possibilités**, c'est-à-dire de gravir les marches sur ce qui paraît un peu instable» en étant « à l'écoute, positif et qui encourage les bons côtés ».

F : pour elle le coaching est un espace de liberté qui peut l'aider à **améliorer sa place au travail**, celle qu'elle recherche, en apprenant à se connaître pour **arriver à s'affirmer et à se retrouver** : « c'est un bon mot retrouver, je trouve ! me retrouver va m'aider à trouver peut être

un peu mieux la place que je désire occuper ». Elle souhaite gagner en positionnement et laisser « exploser sa créativité ». Et être plus libre dans l'expression de soi et de ses besoins, à savoir : « qu'est-ce que j'en fait et comment je l'apporte à l'autre ? ».

Ses attentes par rapport au coach : non abordé.

Selon **G**, le coaching pourrait lui permettre de relativiser, c'est-à-dire **d'avoir un regard objectif sur les évènements**, l'organisation. Etre factuelle pour « essayer de faire abstraction » de son ressenti subjectif, **apprendre à différencier le domaine professionnel du domaine personnel dans son analyse**.

Ses attentes par rapport au coach : avoir « ce regard extérieur » qui lui permette une « juste distance » en lui faisant des feed-back, par exemple (*G se projette dans le rôle du coach*) : « écoute là, dans certaines situations ce que tu ressens, ça reste subjectif . C'est peut-être plus de l'ordre perso, alors que là on est dans le pro, il faut que tu apprennes à différencier les deux pour pas que l'un, impacte trop l'autre »

Discussion sur ce dernier thème :

Dans leurs réponses, concernant les attentes en regard du coach, on retrouve : une relation d'égal à égal, le non jugement, l'ouverture, l'accueil et le respect du monde de l'autre, de son climat, l'empathie, la compréhension, le soutien, le discernement, les feed-back, ainsi que son rôle de miroir réfléchissant, d'éclaireur, qui permet les prises de conscience propices aux changements. Il est souhaité positif avec une bonne énergie.

Concernant leurs demandes : celles-ci exigent bien entendu de l'affinage et de rester dans le cadre du coaching. Considérant celle de **E**, par exemple, qui compare le coach à un psychologue, il convient de préciser que le coach n'est ni un psychologue ni un thérapeute et ce, même si beaucoup de thérapeutes, historiquement, ont porté leur empreinte dans le coaching car ils ont fait partie de son développement. Bien sûr, le coach, dans son accompagnement, fait œuvre de psychologie en adoptant les attitudes facilitatrices déclinées ci-dessus. Néanmoins, François Délivré (2020, p. 254) explique qu'il est quasi impossible d'établir « une frontière nette et surtout reconnue » entre coaching, développement personnel et thérapie. Nous retenons cette phrase : « un professionnel du coaching est responsable des limites qu'il se fixe et doit pouvoir déontologiquement y répondre » (p.256). Sybille Persson conclut : « à la différence d'une thérapie, le coaching intervient davantage sur le professionnel, sur le présent et le futur, s'inscrivant dans une logique de développement professionnel plus ou moins corrélée à une logique de développement personnel ».

Le coach est celui qui accompagne le coaché sur le chemin de sa transformation entre un état X, sa réalité actuelle, et un état Y, l'atteinte de son objectif. Ce chemin parcouru s'apprécie concrètement : qu'est-ce qui a changé ? Une vigilance éthique est à respecter : le coaché garde le pouvoir, le coach ne lui « vole pas sa responsabilité », il n'agit pas à sa place mais « il est le potentiel de quelqu'un en tant que force agissante » (Yves Richez, cours 2021). En d'autres termes, par le processus du coaching, le coach permet au coaché d'agir.

N'est travaillé en coaching que ce qui dépend du coaché. F l'a bien compris : « le coaching ne va pas m'aider à résoudre les problèmes qui viennent de ma hiérarchie, là ma foi ... ».

C'est-à-dire que le coaching ne va pas transformer l'environnement humain du coaché. Mais, le coaché se transformant lui-même, des effets vont forcément se faire ressentir dans l'ajustement entre les autres et lui-même. Par exemple, une PHS qui aura amélioré sa communication à l'autre, bouge les pièces du puzzle de la dynamique relationnelle, au bénéfice de chacun.

Bouillon et Paraschiv (2020, p.73) concluent dans leur enquête en disant que le coaching au sein des organisations « favorise la flexibilité intellectuelle ... aboutissant à un accroissement de l'adaptabilité au sein des organisations ». Pour autant, dans le contexte de travail décrit par les interviewées, il convient de faire attention à ce que le coach ne devienne pas lui-même, à l'opposé de toute visée au bénéfice des personnes, l'un des instruments essentiels contributif « d'un dispositif général de maintenance et de réhabilitation sociale » et ainsi « une nouvelle forme de contrôle social des populations » (Gori & Le Coz, 2006, p.168, 170). N'oublions pas l'insistance particulière des PHS interviewées concernant leur besoin de liberté dans l'expression de soi, dans leur réalisation personnelle et professionnelle et au sein du processus de coaching.

d) Éléments de réponse à la question de recherche posée

« Dans quelle mesure le coaching peut-il aider une personne hypersensible à trouver sa place dans l'entreprise ? » :

Le premier élément et le plus évident : comme pour tout coaching, il faut qu'il y ait une demande de la PHS à se faire coacher. Nous avons vu dans cette enquête certains exemples. Ici, il s'agit d'un coaching centré sur la personne qui « consiste à accompagner quelqu'un qui souhaite développer les aspects positifs de sa personnalité et, de façon plus générale, « aller là où il veut aller ». » (Délivré, 2020, p.252). L'initiative de la demande peut provenir aussi bien

de l'entreprise que de la personne. Dans ce travail, nous nous plaçons du côté de la PHS « qui veut résoudre un problème professionnel ou réussir un projet qui lui tient à cœur » (idem).

Il est important pour le coach, dans l'accompagnement d'une PHS, de connaître ce qu'est l'HS et ses implications, pour la personne elle-même et dans son travail. Car s'il n'a pas conscience du phénomène, le risque est de passer « à côté » de la spécificité qui fait la richesse de la PHS et de la réalisation d'un accompagnement éclairé. Ceci présuppose également une conscience, chez la PHS elle-même, de son HS. A défaut, cela peut-être au coach, dans son accompagnement, de permettre cette prise de conscience chez la personne. Nous rappelons que 20 à 30% de la population est hypersensible.

Afin de reconnaître une PHS, si celle-ci ne le lui énonce pas d'emblée ou n'en a pas conscience ou n'a pas mis le mot d'HS sur son fonctionnement, il faut au coach développer une écoute fine, qui va au-delà de ce qui est donné à voir ou à entendre, qu'il soit ouvert et attentif à ses interpellations, afin de déceler des traits caractéristiques. Après avoir œuvré avec finesse en ce sens, pourquoi ne pas utiliser le test d'Aron ou l'exercice de Midal ? (annexes 2 et 3).

Un autre argument en faveur de la connaissance de la spécificité de l'HS et de ses manifestations possibles est que le coach doit être lui-même exempt de préjugés sur la question de l'hyper-émotivité et de l'hyperesthésie, sinon il risque d'enfermer la personne dans une stigmatisation. Nous l'avons vu, le regard porté par le coach, dénué de jugement, sur la PHS est essentiel pour cette dernière, afin d'instaurer le climat de confiance nécessaire à l'accompagnement.

Dans le cas de figure d'un dirigeant ou d'un manager hypersensible, il est important de pouvoir le repérer ou de lui permettre de dévoiler son HS lors du coaching, afin de réduire les écarts et donc les attentes qu'il pourrait avoir vis-à-vis de ses collaborateurs. Des incompréhensions et des ressentiments pourraient se créer de part et d'autre. Par exemple, une PHS a l'esprit vif et sort facilement des sentiers battus. Il est important alors d'accepter que chacun ait son propre rythme et de s'y adapter. Elle peut aussi, comme cela a été dit dans les entretiens, manquer de diplomatie dans sa communication. Si c'est un manager, cela peut blesser et déstabiliser ses collaborateurs. Midal énonce que l'HS provoque de la susceptibilité chez les PHS, aussi il est intéressant qu'elles puissent se connaître pour ensuite pouvoir mieux rencontrer l'autre. S'autoriser à être soi permet d'autoriser l'autre à l'être aussi. Pour l'hypersensible cela advient lorsqu'il a apprivoisé son HS.

Sur le chemin de l'accompagnement, le coach peut utiliser par exemple des « approches psychologiques qui ne se réfèrent pas à une théorie de la personnalité » (Délivré, 2020) comme la Gestalt, la PNL ou la systémique.

Codello (2019) met en avant la fenêtre de JOHARI d'Ingham et Luft (1955) qui est un bon outil de connaissance de soi et des autres. La connaissance de soi est évoquée comme le premier levier de transformation par la mise en conscience de qui l'on est, et également par la prise de conscience que l'on sait peu de choses sur soi-même et les autres. Cette fenêtre « traduit les différentes interactions entre l'individu et autrui » dit Codello (2019, p.18), elle s'utilise aussi pour renforcer les liens dans une équipe. Cet outil présente le double avantage de chercher à mettre en lumière les zones connues ainsi que les zones d'ombre ou cachées, à soi et/ou aux autres. Il se présente sous forme d'un tableau qui retranscrit ce qui symbolise les relations entre soi et les autres :

Information de type : sentiments, émotions, expériences, attitudes, qualifications, intentions, motivations, valeurs, croyances, enjeux ...	Connue de soi	Inconnue de soi
Connue des autres	Aire ouverte Arena	Angle mort
Inconnue des autres	Façade Jardin secret	Zone inconnue

Par ailleurs, l'accompagnement en coaching lui-même doit pouvoir permettre l'expression de la créativité de la PHS dans le processus, permettre d'accueillir son intuition et d'explorer d'autres voies, être cet espace de liberté attendu.

Faut-il un coach hypersensible pour coacher une PHS ?

Nous sommes tentés de dire non car, finalement, ce qui sous-tend l'accompagnement d'une personne par un coach, dans son acception, dans sa posture et dans un cadre déontologique, est valable pour tous. Par ailleurs, il faudrait que le coach hypersensible ait lui-même suivi son propre chemin d'appropriation de son HS, afin de lui permettre la nécessaire prise de recul et ainsi éviter l'écueil d'une possible projection sur le coaché. D'autre part, nous l'avons vu, l'HS se manifeste de façon singulière pour chacun et il pourrait tout aussi bien passer à côté de celle du coaché.

CONCLUSION

Nous avons décrit les personnes hypersensibles dans leurs traits caractéristiques. Leur spécificité est liée à leur système nerveux. Elle s'exprime essentiellement dans l'attention et le traitement des nuances et des subtilités de l'environnement et des comportements. Ceci leur confère une profondeur d'analyse des informations et des stimuli. Du fait de l'exacerbation de leurs ressentis émotionnels et sensitifs, ces personnes ont besoin plus que toutes autres de maintenir un équilibre en regard des diverses stimulations auxquelles elles sont soumises. Ceci afin de déployer leur potentiel et leurs qualités, en évitant de basculer dans les inconvénients de l'hypersensibilité, à savoir irritabilité, saturation, et au pire, pathologies liées au stress. Elles ont ainsi besoin de repos, de solitude et de poser des frontières entre leur monde intérieur, riche, imaginatif et émotif et le monde extérieur du fait de leur porosité à l'ambiance émotionnelle dans laquelle elles baignent, source d'amplification des stimuli.

Plus leur environnement est bienveillant, plus la personne hypersensible s'épanouit dans sa nature réussissant souvent mieux que les personnes non hypersensibles. Leur grand drame est leur propre méconnaissance de leur fonctionnement. C'est pourquoi s'engager dans un chemin de connaissance de soi et mettre des mots sur leur hypersensibilité est source d'un grand soulagement afin que leur hypersensibilité ne soit plus qu'un cadeau et non plus un fardeau.

Il s'agit de faire en sorte qu'elles apprennent à vivre avec leur hypersensibilité sans la combattre mais en la rencontrant, en l'apprivoisant et en l'aimant.

Les personnes hypersensibles possèdent une intuition, une lecture inédite des situations, une empathie, une force de travail, un engagement qui constituent un atout indéniable au travail. Les y accueillir pleinement est preuve d'ouverture et d'intelligence mises au service de tous. L'enquête a démontré des difficultés réelles vécues dans leur travail par la plupart des personnes interviewées, engendrant chez certaines, baisse de motivation, révolte, souffrance et perte de sens, alors même qu'elles exercent un métier choisi dans lequel elles s'investissent pleinement. Le coaching est un outil qui peut leur permettre de concilier les particularités de leur hypersensibilité et celles de leur milieu professionnel afin d'y évoluer de façon positive et satisfaisante.

Dans les suites qu'on pourrait donner à ce travail, il serait intéressant de mener une enquête auprès d'un échantillon plus large et, en particulier, incluant des hommes. Il conviendrait également d'interroger les entourages des personnes hypersensibles, notamment l'entourage professionnel, afin de confronter et compléter les regards.

BIBLIOGRAPHIE

- Acevedo, B.P., Aron, E.N., Aron, A., Sangster, M.-D., Collins, N. and Brown, L.L. (2014), The highly sensitive brain: an fMRI study of sensory processing sensitivity and response to others' emotions. *Brain Behav*, 4: 580-594. <https://doi-org.thebe.icn-nancy.fr/10.1002/brb3.242>
- Aron, E. N., Aron, A., & Jagiellowicz, J. (2012). Sensory processing sensitivity: A review in the light of the evolution of biological responsivity. *Personality and Social Psychology Review*, 16(3), 262-282.
- Aron, E. N. (2013). *Ces gens qui ont peur d'avoir peur, mieux comprendre l'hypersensibilité*. Les éditions de l'Homme.
- Aron, E. N. (2019). *Aimer quand on est Hypersensible. Comprendre et mieux vivre vos relations quand le monde vous dépasse*. Editions Leduc.S
- Assenheim, C. (2020). *Mon cerveau est hyper: Haut potentiel & Hypersensibilité*. De Boeck Supérieur.
- Aubert, N. (2006). L'individu hypermoderne et ses pathologies. *L'information psychiatrique*, 82(7), 605-610.
- Barreau, P. (2017). Le coaching : une forme d'accompagnement à part entière. *I2D - Information, données & documents*, 54, 30-32. <https://doi.org/10.3917/i2d.174.0030>
- Baudelaire, C. (1887). *Fusées*, Journaux intimes, Oeuvres complètes I, « Bibliothèque de la Pléiade ». Gallimard, (1975), p.661
- Berghmans, C. (2018). *Intelligence et compétence émotionnelles en entreprise: Perspectives multiples*. L'Harmattan.
- Bernard, M. & Fayolle, A. (2016). La résilience, une nouvelle approche de la dimension émotionnelle. *Entreprendre & Innover*, 29, 16-26. <https://doi.org/10.3917/entin.029.0016>
- Blanchet, A. (1985). *L'entretien dans les sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Bouillon, É., & Paraschiv, C. (2020). Le coaching, un vecteur de changement au sein des organisations?. *Revue Française de Gestion*, 46(291), 73-87.
- CNRTL, définition actualiser, <https://www.cnrtl.fr/lexicographie/actualiser>, consulté le 19/10/2021
- Crépel, E., Marais, F., Tomasella, S. (2021). L'observatoire de la sensibilité, <https://lasensibilite.com/>, consulté le 02/10/2021
- Codello, P. (2019). *Le gestalt coaching au service du management*. Éditions EMS.
- Damasio, A. R. (1999). *Sentiment même de soi (Le): Corps, émotions, conscience*. Odile Jacob.

- Damasio, A. R. (2006). *L'erreur de Descartes: la raison des émotions*. Odile Jacob.
- Daniels, D., & Plomin, R. (1985). Origins of individual differences in infant shyness. *Developmental Psychology*, 21(1), 118-121.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France: la banalisation de l'injustice sociale* (Vol. 715). Paris: Seuil.
- Delivré, F. (2020). *Le métier de coach: Spécificités-Rôles-Compétences*. 3^{ème} édition. Eyrolles.
- Domeignoz, C. & Morin, E. (2016). Les émotions ont leur raison, qu'il convient d'écouter. *Entreprendre & Innover*, 29, 7-15. <https://doi.org/10.3917/entin.029.0007>
- Edman, G., Schalling, D., & Rissler, A. (1979). Interaction effects of extraversion and neuroticism on detection thresholds. *Biological Psychology*, 9(1), 41-47.
- Epigénétique, un génome plein de possibilité. Dossier réalisé en collaboration avec Déborah Bourc'his, unité Inserm 934/CNRS UMR 3215/Université Pierre et Marie Curie, Institut Curie, Paris, 18/08/2017, <https://www.inserm.fr/dossier/epigenetique/>, consulté le 15/09/2021
- Etude La Fabrique Spinoza et Think : « Baromètre national du bonheur au travail : les 2 France au travail », https://fabriquespinoza.fr/prod_observatoire/barometre-national-du-bonheur-au-travail-les-2-france-au-travail/, consulté le 18/10/2021
- Finchelstein, G. (2011). *La dictature de l'urgence*. Fayard.
- Gori, R., & Le Coz, P. (2006). *L'empire des coachs: une nouvelle forme de contrôle social*. Albin Michel.
- Grossman, E. (2017). *Eloge de l'hypersensible*. Minuit.
- Grün, A. (2014). *Réussir la transformation de soi*. Salvator.
- Gunnar, M. R. (1994). Psychoendocrine studies of temperament and stress in early childhood: expanding current models.
- Hanique, F., & de Gaulejac, V. (2015). *Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*. Média Diffusion.
- Ingham, H., & Luft, J. (1955). The Johari Window: a graphic model for interpersonal relations. *Los Angeles: Proceedings of the western training laboratory in group development*.
- Jung, C. G. (1983). Types psychologiques, trad. Y. Le Lay, Genève, Librairie de l'Université, Georg.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations: Vers des communautés de travail inspirées*. Diateino.
- Laufer, D. (2017). *Le tako tsubo: un chagrin de travail*. Éditions Les Liens qui Libèrent.

- Luminet, O. (2013). *Psychologie des émotions: nouvelles perspectives pour la cognition, la personnalité et la santé*.
- Mead, M. (1969). *Moeurs et sexualité en océanie: trad. de l'américain par Georges Chevaussus*. Plon.
- Midal, F. (2021). *Suis-je hypersensible ?*. Flammarion.
- Midal, F. Cours en ligne en direct suivi le 18/9/21 : Qu'est-ce que l'hypersensibilité ? <https://www.fabricemidal.com/meditation-actu/hypersensibilite-connexion/>
- Motto, C. (2021, September 24). La relation coach coaché et ses enjeux. ICN Business School, House of training, promotion 9, Luxembourg 2021.
- Nagane, M. (1990). Development of psychological and physiological sensitivity indices to stress based on state anxiety and heart rate. *Perceptual and motor skills*, 70(2), 611-614.
- Nakano, K. (1992). Role of personality characteristics in coping behaviors. *Psychological reports*, 71(3), 687-690.
- Peillod-Book, L., & Shankland, R. (2021). *Manager en pleine conscience-2e éd: Devenez un leader éthique et inspirant*. Dunod.
- Pépin, C. (2018). *La confiance en soi, une philosophie*. Allary.
- Persson, S. (2021, October 15). Supervision et outils du coach. ICN Business School, House of training, promotion 9, Luxembourg 2021.
- Persson, S. (2008). Les frontières du coaching selon les coachs. *ICN, école du coaching*.
- Pluess, M., & Belsky, J. (2013). Vantage sensitivity: individual differences in response to positive experiences. *Psychological bulletin*, 139(4), 901.
- Pluess, M. (2015). Individual differences in environmental sensitivity. *Child Development Perspectives*, 9(3), 138-143.
- Quivy, R., Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Richez, Y. (2021, September, 23). Faire savoir son savoir-faire et être choisi. ICN Business School, House of training, promotion 9, Luxembourg 2021.
- Richez, Y. (2013, July 6). Cours 1 : ce qu'accompagner veut dire [vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ec3zIirbUzY>, consulté le 20/10/2021.
- Rock, D. (2018). *Votre cerveau au bureau: le mode d'emploi d'une journée de travail intelligemment vécue*. InterÉditions.
- Rogers, C. (1968). *Le développement de la personne*. Dunod.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.

Stelmack, R. M. (1990). Biological bases of extraversion psychophysiological evidence. *Journal of personality*, 58(1), 293-311.

Tomasella, S. (2019). *Ultrasensibles au travail*. Eyrolles.

van Hoorebeke, D. (2008). La gestion des émotions au travail : une revue vers une nouvelle conception du management. *Humanisme et Entreprise*, 289, 81-103. <https://doi.org/10.3917/hume.289.0081>

Vilatte, J.C. (2007). *L'entretien comme outil d'évaluation*. https://www.reseau-lmac.fr/images/imagesFCK/file/outils/jcvilatte/jcvilatte_lentretien.pdf, consulté le 26/10/2021.

Voss, C. & Tahl, R. (2018). *Ne coupez jamais la poire en deux*. Belfond.

Whitmore, J. (2021). *Le guide du coaching au service de la performance*. Maxima.

Zumbo, B. D., & Taylor, S. V. (1993). The construct validity of the extraversion subscales of the Myers-Briggs Type Indicator. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 25(4), 590-604.

ANNEXES

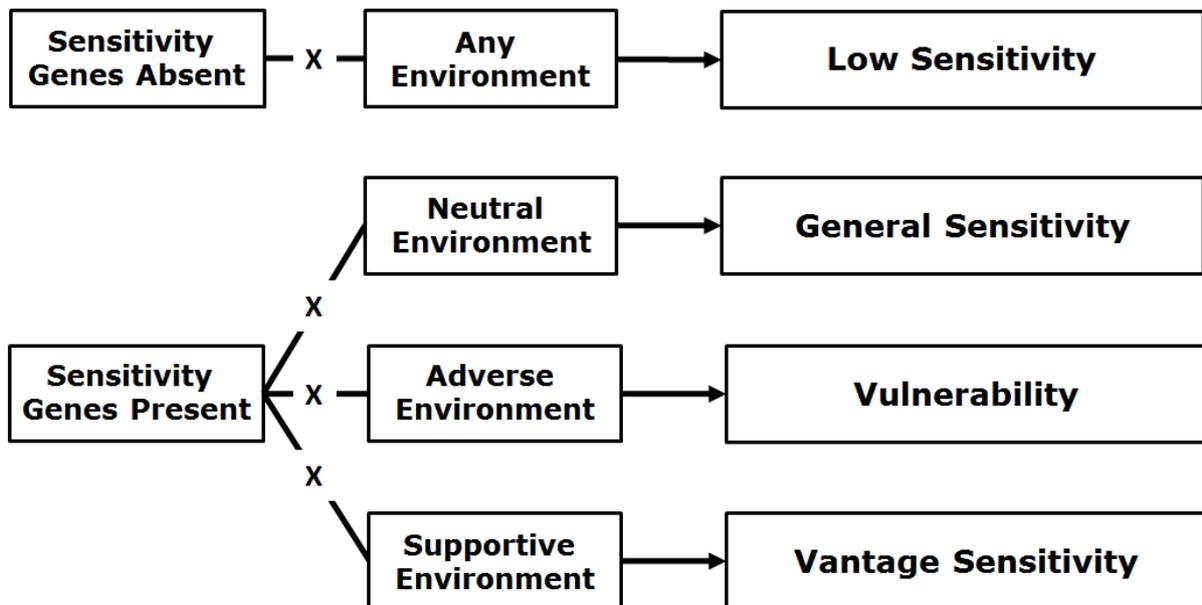
ANNEXE 1 1
ANNEXE 2 2
ANNEXE 3 4
ANNEXE 4 5
ANNEXE 5 6
ANNEXE 6 7

ANNEXE 1

Individual Differences in Environmental Sensitivity Michael Pluess¹³

Queen Mary University of London

“Illustration of the *Neurosensitivity* hypothesis. Direct and interactive effects between sensitivity genes and environmental factors shape the sensitivity of the central nervous system. Heightened central nervous system sensitivity is then manifested in psychological/behavioural and physiological responsivity.”¹⁴



13 Pluess, M. (2015). Individual differences in environmental sensitivity. *Child Development Perspectives*, 9(3), 138-143.

14« Illustration de l'hypothèse de la neurosensibilité. Les effets directs et interactifs entre les gènes de sensibilité et les facteurs environnementaux façonnent la sensibilité du système nerveux central. Une sensibilité accrue du système nerveux central se manifeste alors par une réactivité psychologique/comportementale et physiologique. »

ANNEXE 2

Êtes-vous hypersensible ?	A	B	C	D	E	F	G
Je suis conscient des subtiles nuances de mon environnement							
L'humeur des autres me touche							
Je suis très sensible à la douleur							
J'ai besoin de me retirer pendant les journées énergétiques, soit au lit, soit dans une chambre obscurcie, soit dans tout endroit où je suis susceptible d'être tranquille et libéré de toute stimulation							
Je suis particulièrement sensible aux effets de la caféine							
Je suis facilement terrassé par les lumières violentes, les odeurs fortes, les tissus grossiers ou les sirènes proches							
J'ai une vie intérieure riche et complexe							
Le bruit me dérange							
Les arts et la musique suscitent en moi une émotion profonde							
Je suis une personne consciencieuse							
Je sursaute facilement							
Je m'énerve lorsque j'ai beaucoup à faire en peu de temps							
Lorsque les autres se sentent mal à l'aise dans leur environnement matériel, je sens en général ce que je dois faire pour les soulager (changer l'éclairage, proposer d'autres sièges)							
Je perds les pédales lorsqu'on essaie de me faire faire trop de choses à la fois							
J'essaie vraiment d'éviter de commettre des erreurs ou des oublis							

Êtes-vous hypersensible ?

A B C D E F G

- Je fais en sorte d'éviter les films et les émissions qui contiennent des scènes de violence
- Je m'énerve lorsque beaucoup de choses se passent autour de moi
- La faim provoque en moi une forte réaction, perturbe ma concentration et mon humeur
- Les changements qui se produisent dans ma vie m'ébranlent
- Je remarque et j'apprécie les parfums et les goûts délicats, les bruits doux, les subtiles œuvres d'art
- Je fais mon possible pour éviter les situations inquiétantes ou perturbatrices
- Lorsque je dois rivaliser avec d'autres ou lorsque l'on m'observe pendant que je travaille, je perds mon sang-froid et j'obtiens un résultat bien pire que lorsqu'on me laisse tranquille
- Lorsque j'étais enfant, mes parents ou mes enseignants semblaient me considérer comme sensible ou timide

Légende des réponses : **OUI** en jaune, **NON** en rouge, blanc = s'est dit non concernée

Consigne (Aron) : « Répondez sincèrement à chaque question. Répondez par l'affirmative si cela s'applique dans une certaine mesure à vous. Répondez par la négative si cela ne s'applique pas vraiment ou pas du tout à vous ». Réponses : « Si vous avez répondu par OUI à 12 questions ou plus, vous êtes probablement hypersensible ».

Tiré de : Aron, E. N. (2013). *Ces gens qui ont peur d'avoir peur, mieux comprendre l'hypersensibilité*. Les éditions de l'Homme.

ANNEXE 3

Midal, F. (2021). *Suis-je hypersensible ?*. flammariion.p.33

« EXERCICE »

« Cinq questions pour te reconnaître :

1/ Es-tu facilement blessé par les critiques, les reproches, les conflits et, du coup, essaies-tu de les éviter ?

2/ Es-tu affecté par l'état émotionnel de tes proches, de tes collègues, au point d'avoir l'impression d'être une éponge, ou encore de vivre « sans filtre » ?

3/ Y a-t-il des odeurs, des lumières, des sons, des sensations qui te dérangent particulièrement alors qu'objectivement ils ne sont pas dérangeants – et ne dérangent pas les autres ?

4/ Mets-tu du cœur dans la plupart des tâches que tu effectues ?

5/ Sens-tu parfois ton esprit aller dans tous les sens, les idées, les pensées se bousculer en toi, au point de t'épuiser ? »

ANNEXE 4

GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

Âge ?

Parcours professionnel : Que fais-tu comme études/travail ? Quel est ton parcours pro. ?

En 3 mots ou une phrase (titre livre ou film par ex) comment définis-tu ton parcours pro. ?

Comment t'es-tu déterminée comme hypersensible ?

As-tu fais des tests ? (QI, QE, hypersensibilité ... ?)

Parle-moi de ton hypersensibilité (mental/émotion/sensitivité)

En particulier dans le monde du travail :

- Ce qui te plaît, te rend heureuse, est facilitant/ce qui te bloque, freine, révolte = qu'est-ce qui fait que tu te sens bien ou mal au travail (en quoi ? où ? Quand ? Comment ?)
- Selon toi, qu'est-ce que tu apportes à tes collègues, manager, travail ? C'est quoi ta plus-value ?
- Qu'attends-tu de tes collègues ? manager ? travail ?
- Selon toi, que pourrais-tu améliorer ? travailler ? pour toi ? pour les autres ? ton action au travail ?

Aujourd'hui, comment tu définis ta place dans ton travail ? (comment tu l'expliques ?) / quelle serait ta juste place ?

En quoi le coaching pourrait-il être une aide pour toi ? Dans ton domaine pro. ?

Qu'attendrais-tu du coach qui te coacherait ? (pour quelles raisons ?)

Qu'est-ce que tu te souhaites dans la vie et dans ton travail ?

Si tu avais une baguette magique ?

ANNEXE 5

GRILLE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF 2

Âge ?

Parcours professionnel : Que fais-tu comme études/travail ? Quel est ton parcours pro. ?

En 3 mots ou une phrase (titre livre ou film par ex) comment définis-tu ton parcours pro. ?

Comment t'es-tu déterminée comme hypersensible ?

As-tu fais des tests ? (QI, QE, hypersensibilité ... ?)

Parle-moi de ton hypersensibilité (mental/émotion/sensitivité)

En particulier dans le monde du travail :

- A quoi es-tu confrontée, par ton hypersensibilité, dans ton exercice pro. ?
- Quel est ton moteur ? ton énergie ? ce qui te nourris ?
- Ce qui te plaît, te rend heureuse, est facilitant/ce qui te bloque, freine, révolte = qu'est-ce qui fait que tu te sens bien ou mal au travail (en quoi ? où ? Quand ? Comment ?)
- Comment réagis-tu face au stress ?
- Selon toi, qu'est-ce que tu apportes à tes collègues, manager, travail ? C'est quoi ta plus-value ?
- Qu'attends-tu de tes collègues ? manager ? travail ?
- Te sens-tu autorisée à exprimer ton hypersensibilité au travail ou au contraire contrainte à la masquer ?
- Selon toi, que pourrais-tu améliorer ? travailler ? pour toi ? pour les autres ? ton action au travail ?
- Comment tu qualifies le monde du travail dans lequel tu évolues ?

Aujourd'hui, comment tu définis ta place dans ton travail ? (comment tu l'expliques ?) / quelle serait ta juste place ?

En quoi le coaching pourrait-il être une aide pour toi ? Dans ton domaine pro. ?

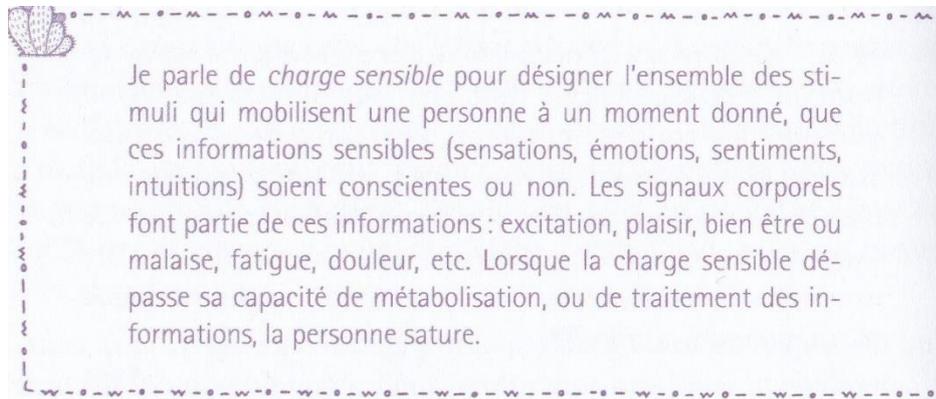
Qu'attendrais-tu du coach qui te coacherait ? (pour quelles raisons ?)

Qu'est-ce que tu te souhaites dans la vie et dans ton travail ?

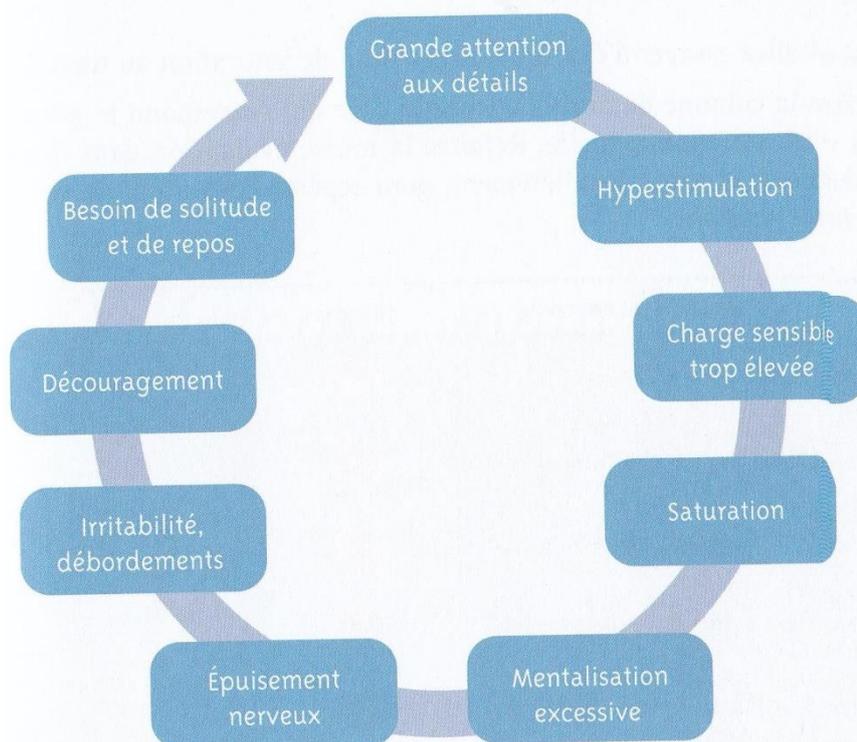
Si tu avais une baguette magique ?

ANNEXE 6

Directement tiré de Tomasella, S. (2019). *Ultrasensibles au travail*. Eyrolles.



La spirale de la saturation provoquant une surcharge sensible est la suivante :



En dehors de l'augmentation quantitative de la charge sensible au-delà du seuil supportable pour telle personne à tel moment, deux phénomènes qualitatifs peuvent augmenter ce poids existentiel : l'amplification et la contagion émotionnelle.