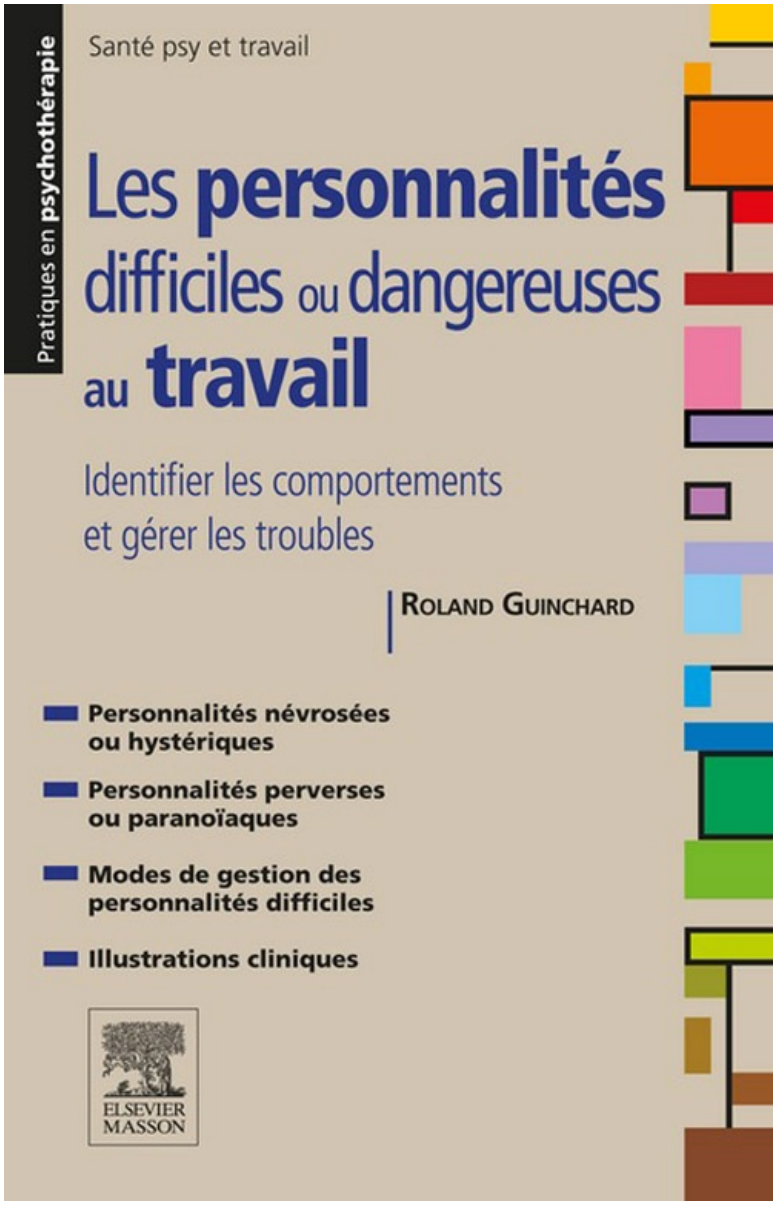

Pratiques en psychothérapie
Santé psy et travail
Les personnalités difficiles ou dangereuses au travail
Identifier les comportements et gérer les troubles
Roland Guinchard
Personnalités névrosées ou hystériques
Personnalités perverses ou paranoïaques
Modes de gestion des personnalités difficiles
Illustrations cliniques
ELSEVIER MASSON

Les Personnalités difficiles ou dangereuses au travail

Identifier les comportements et gérer les troubles

Roland Guinchard

Elsevier Masson

Table of Contents

Cover image

Title page

Liminaires

Copyright

Préface

Introduction : un livre de gestion pratique et de compréhension

- **Y a-t-il beaucoup de personnalités difficiles au travail ?**
- **Comment puis-je m'accorder le droit de dire qu'une personne est « difficile » ?**
- **Et si j'étais moi-même une personnalité difficile ?**
- **Vais-je découvrir des choses qui font peur ?**

I: Une bonne nouvelle : nous sommes tous névrosés !

- **Chapitre 1: La névrose ou les origines du comportement**
  - L'inconscient
  - Les incidents de frontière et les transfuges
  - Danse sur un volcan…
- **Chapitre 2: Ce qui définit une personnalité difficile au travail**
  - Jauger les comportements difficiles au travail : plus simple qu'on ne le croit, plus positif qu'on le pense
  - L'angoisse au cœur du problème
  - Les balises critères permettant de définir une personnalité difficile
- **Chapitre 3: Deux mondes et trois langues pour des personnalités différentes**
  - Les psychoses socialisées
  - La névrose ou les trois positions de l'hystérie

II: Les personnalités difficiles : les reconnaître et les gérer

- **Chapitre 4: La « langue » de l'hystérie**
  - L'hystérie normale ordinaire
  - Un exemple d'hystérie décompensée
  - Clinique de l'hystérie au travail
  - La gestion des personnalités hystériques
- **Chapitre 5: Premier dialecte de l'hystérie : l'obsession**
  - L'obsession normale ordinaire
  - La personnalité obsessionnelle décompensée : deux exemples
  - Clinique de l'obsession excessive au travail
  - Gérer les personnalités excessivement obsessionnelles
- **Chapitre 6: Second dialecte de l'hystérie : la phobie**
  - La phobie normale ordinaire
  - La phobie décompensée au travail : deux exemples
  - Clinique du phobique excessif au travail

III: Préciser les modes de gestion des personnalités difficiles

- **Chapitre 7: Structures et symptômes**
  - Structures fixes et symptômes glissants
  - Faire un diagnostic de structure

Chapitre 8: Symptômes particuliers au travail : dépression, anxiété, addictions
Retour de la quatrième balise critère : « souffrance du sujet difficile »
En savoir un peu plus sur la dépression
En savoir un peu plus sur l'anxiété
La mauvaise façon de soigner l'anxiété : l'addiction
L'addiction au travail
Chapitre 9: Pourquoi les personnalités difficiles sont-elles devenues difficiles ?
De l'angoisse archaïque aux défenses relationnelles
Comprendre la névrose et les personnalités difficiles comme débordements des défenses
Comprendre sur quoi l'on agit quand on applique les « recettes »
IV: Approcher les personnalités dangereuses : paranoïaques et pervers
Chapitre 10: Le châssis psychique
Le sens de la réalité
Le souci de l'autre
Le sentiment d'existence
Châssis marbrés et châssis faussés
Chapitre 11: Les paranoïaques au travail
Un territoire identitaire
Écriture
La gestion de la situation avec un paranoïaque
Chapitre 12: Les pervers au travail
Déni de la fonction paternelle
Les pervers moraux au travail
Plus intelligents et plus habiles ?
L'égoïsme ou la solitude structurelle
La fascination
Interrogations au sujet du pervers
La stratégie collective du pervers
Ce qu'il faut faire si on découvre un pervers au travail
V: Des illustrations, précisions et outils supplémentaires
Chapitre 13: Une illustration : Sherlock Holmes et le cas de l'ergo criminel
Chapitre 14: Notes sur le suicide et le harcèlement au travail
Anxiodépression et suicide en lien avec le travail
La personnalité de certains suicidaires au travail est importante
Peut-on empêcher le suicide ?
Harcèlement et abus du terme
Chapitre 15: La gestion en amont des personnalités difficiles et dangereuses
Limiter l'angoisse pour tout le monde donc pour les personnalités difficiles
Le champ du discours et le bon usage de la parole
L'autorité dans sa fonction de repère symbolique
Le projet d'équipe « symbolique »
Conclusion
Annexes
Bibliographie
Index

Liminaires

Personnalités difficiles ou dangereuses au travail

Identifier les comportements et gérer les troubles

Chez le même éditeur

Dans la même collection – Série Santé psy et travail

Le stress au travail. Prévention et prise en charge TCC, par D. Servant. À paraître, 2013.
Psychanalyse du lien au travail. Le désir de travail, par R. Guinchard. 2011, 216 pages.
Stress et risques psychosociaux au travail. Comprendre, prévenir, intervenir, par B. Lefebvre et M. Poirot. 2011, 144 pages.
Bases psychologiques du coaching professionnel, par P. Barreau. 2011, 128 pages.
Dans la même collection
Thérapies brèves : principes et outils pratiques, 3e édition, par Y. Doutrelugne, J. Betbèze et O. Cottencin. À paraitre, 2013.
Remédiation cognitive, par N. Franck. 2012, 256 pages.
Psychothérapie de soutien, par L. Schmitt. 2012, 256 pages.
Soigner par l'hypnose, 5e édition, par G. Salem et É. Bonvin. 2012, 352 pages.
Gestion du stress et de l'anxiété, 3e édition, par D. Servant. 2012, 248 pages.
Cas cliniques en thérapies comportementales et cognitives, 3e édition, par J. Palazzolo, 2012, 288 pages.
Sexualité, couple et TCC, par F.-X. Poudat, 2011. **Volume 1. Les difficultés sexuelles**, 248 pages. *Volume 2. Les difficultés conjugales*, 224 pages.
La thérapie d'acceptation et d'engagement. ACT, par J.-L. Monestès et M. Villatte. 2011, 224 pages.
Premiers pas en psychothérapie. Petit manuel du thérapeute, par L. Schmitt. 2010, 200 pages.
Intervention psychodynamique brève. Un modèle de consultation thérapeutique de l'adulte, par J.-N. Despland, L. Michel, Y. de Roten. 2010, 232 pages.
Protocoles et échelles d'évaluation en psychiatrie et psychologie, 5e édition, par M. Bouvard et J. Cottraux. 2010, 368 pages.
Soigner par la méditation.Thérapies de pleine conscience, par C. Berghmans. 2010, 208 pages.
Anorexie et boulimie : approche dialectique, par J. Carraz. 2009, 252 pages.
Les psychothérapies : approche plurielle, par A. Deneux, F.-X. Poudat, T. Servillat, J.-L. Venisse, 2009, 464 pages.
L'approche thérapeutique de la famille, par G. Salem, 2009, 304 pages.
Questionnaires et échelles d'évaluation de la personnalité, 3e édition, par M. Bouvard, 2009, 352 pages.
La relaxation - Nouvelles approches, nouvelles pratiques, par D. Servant, 2009, 188 pages.
TCC chez l'enfant et l'adolescent, par L. Vera, 2009, 352 pages.
Mécanismes de défense : principes et échelles d'évaluation, 2e édition, par J. C. Perry, J.-D. Guelfi, J.-N. Despland, B. Hanin, 2009, 184 pages.
Thérapies brèves : situations cliniques, par Y. Doutrelugne et O. Cottencin, 2009, 224 pages.
Applications en thérapie familiale systémique, par K. Albernhe et T. Albernhe. 2008, 288 pages.
Dans la collection Les Âges de la vie
Psychopathologie du travail, par C. Dejours et I. Gernet. 2012. 168 p.
Collection Pratiques en psychothérapie Santé psy et travail
Conseiller éditorial : Dominique Servant

Personnalités difficiles ou dangereuses au travail

Identifier les comportements et gérer les troubles

Roland Guinchard

ELSEVIER
MASSON

Copyright



Ce logo a pour objet d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, tout particulièrement dans le domaine universitaire, le développement massif du « photo-copillage ». Cette pratique qui s'est généralisée, notamment dans les établissements d'enseignement, provoque une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que la reproduction et la vente sans autorisation, ainsi que le recel, sont passibles de poursuites. Les demandes d'autorisation de photocopier doivent être adressées à l'éditeur ou au Centre français d'exploitation du droit de copie : 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris. Tél. 01 44 07 47 70.

Tous droits de traduction, d'adaptation et de reproduction par tous procédés, réservés pour tous pays.

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (art. L. 122-4, L. 122-5 et L. 335-2 du Code de la propriété intellectuelle).

© 2013, Elsevier Masson SAS. Tous droits réservés

ISBN : 978-2-294-72825-9

Elsevier Masson SAS, 62, rue Camille-Desmoulins, 92442 Issy-les-Moulineaux cedex www.elsevier-masson.fr

Préface

Avez-vous déjà rencontré au travail quelqu'un de gênant, pénible, emmerdeur, acariâtre, exigeant, irascible, querelleur, turbulent, irritable, invivable, ombrageux, enquiquineur, casse-pieds, gêneur, empoisonneur, raseur, indiscret, importun, sot, balourd, lourd, lourdaud, obtus, fruste, bouché, abruti, gourde, godiche, pénible ?

Vous est-il déjà arrivé de tomber sur quelqu'un de nocif, maléfique, nuisible, pernicieux, préjudiciable, délétère, malin, scabreux, critique, mauvais, malsain, casseur, manipulateur, menteur, mythomane, voleur, pourri, parasite, escroc, maffieux, saboteur, corrupteur, pervers, mégalomane, persécuté, méfiant, violent, harceleur, procédurier ?

Avez-vous pu décider s'il s'agissait d'horribles monstres ou de simples casse-pieds, d'ignobles corrupteurs ou de simples raseurs, d'inquiétants prédateurs ou de simples gêneurs, de méchants loups ou de simples moutons ?

Avez-vous su les reconnaître, comprendre leur fonctionnement et les gérer ?

Dans ce livre, des descriptions, cas, explications.

Introduction : un livre de gestion pratique et de compréhension

Cet ouvrage est un livre de gestion pratique pour faire face aux situations créées par des personnalités particulières au travail. Il veut aussi :

- rendre compte des raisons pour lesquelles apparaissent ainsi des personnalités dites « difficiles » ;
- révéler des réalités cachées et inquiétantes à propos de personnalités réputées « dangereuses ».

Le lecteur qui voudrait par cet ouvrage **soigner, changer et guérir** les personnalités difficiles, se trompe. Pour espérer atteindre de tels buts, il lui faudrait se consacrer à la lecture et à l'étude de nombreux volumes de psychiatrie, psychopathologie, neurobiologie, psychologie, puis envisager de longues formations aux techniques de psychothérapie. Cela lui prendrait « un peu de temps », sans aucune vraie garantie au demeurant d'arriver à rendre plus supportables les collègues avec lesquels la relation est devenue problématique. La visée de ce livre est donc différente. Plutôt que de soigner et guérir, il s'agit de **reconnaître et « faire avec »** les personnalités difficiles **au travail** au bureau, à l'atelier, en clientèle. L'ambition est moindre, le champ plus limité.

La raison pour laquelle j'ai écrit cet ouvrage est simple. Beaucoup des employés, cadres et dirigeants des entreprises et organisations dans lesquelles j'interviens comme consultant, me confient souvent qu'ils se trouvent confrontés en situation professionnelle à des interlocuteurs déroutants, compliqués, agaçants, incompréhensibles ou inquiétants, parfois en souffrance. Dès lors, ils ne savent pas s'il faut réagir, ni comment le faire. Le fait qu'ils s'adressent à moi sur ce sujet est justifié par le parcours professionnel qui m'a amené à faire régulièrement le lien entre les troubles du caractère et la vie de travail. Voici un inventaire à la Prévert de ce parcours : DESS de psychopathologie ; DEA de psychosociologie ; 15 ans comme psychologue clinicien à l'hôpital psychiatrique, tout en étant régulièrement expert auprès des cours d'assises ; diplôme universitaire d'audit social ; 15 ans en tant que consultant et coach dans les entreprises ; expert APM[1] sur « la gestion des personnalités difficiles au travail », puis dirigeant d'un cabinet offrant des solutions sur la préservation, la progression ou le développement de l'identité professionnelle et du « Désir de travail ».

Ce livre propose les solutions qui avaient aidé mes interlocuteurs à se situer plus facilement. On le verra, il y a dans ce travail d'écriture une volonté de rendre accessibles des principes issus de la psychanalyse. Pour cela, je préfère décrire des histoires vécues, pour laisser à chacun le loisir de raconter ses propres aventures avec des personnalités difficiles au travail, et y réfléchir avec ses collègues, autour des principes fournis.

Les troubles du caractère, les errances de la relation, les étrangetés du comportement sont réputés faire partie d'un domaine compliqué. Il faut reconnaître qu'en l'absence de théorie exhaustive et définitive sur ces questions, les avis d'experts sont assez différents, parfois totalement opposés. Il est pourtant possible de mettre à la disposition de ceux qui seraient confrontés aux personnalités décrites plusieurs éléments explicatifs pour trouver enfin un accès cohérent et simple à ce domaine, malgré la diversité des situations rencontrées. Ces éléments de compréhension, une fois clairement situés, identifiés et acquis, finissent d'ailleurs par faire apparaître l'action comme découlant du plus élémentaire bon sens.

Puisque nous sommes dans le champ du travail, nous en arriverons à parler du **management** des hommes. C'est dire qu'il sera question tout autant d'individualités particulières, de sujets singuliers et remarquables, que de leurs agissements **au sein d'un groupe, d'un collectif**. Ainsi, la gestion des personnalités difficiles et dangereuses au travail devra comporter des outils qui impliqueront tous les protagonistes d'une organisation de travail : managers et managés.

Cela dit, rappelons les objectifs contenus dans ces remarques liminaires :

- être capable de S'AUTORISER à évoquer, à bon escient, les termes « personnalités difficiles ou dangereuses », en évacuant les références excessivement morales, normatives ou culturelles ;
- être capable de QUALIFIER les comportements de ces personnes et de RÉFÉRER les situations induites par leur attitude à des critères simples, dépourvus d'ambiguïté afin de POUVOIR DÉCIDER de « faire quelque chose » ;
- pouvoir SAISIR LE SENS de leurs attitudes et SITUER clairement la position à adopter face à leurs comportements, par des principes assez accessibles pour limiter les mauvaises interprétations ou les erreurs ;
- savoir GÉRER au long cours ces troubles de personnalité, pour améliorer les situations (et non guérir ou modifier des personnes) en tenant compte du RESPECT des sujets et de la dimension COLLECTIVE dans laquelle ils sont impliqués, afin que les conseils prodigués soient réellement intégrés au domaine professionnel.

Des questions viennent presque toujours avant même que l'on soit entré dans les définitions.

Y a-t-il beaucoup de personnalités difficiles au travail ?

Les statistiques générales sur ce sujet n'existent pas, la quantité de facteurs impliqués les rendrait inutilisables en

situation. Pour répondre malgré tout à la question, on dira *« qu'il n'y en a pas tant que ça »*, mais qu'il suffit d'une seule pour gâcher une ambiance, perturber la qualité du sommeil d'un responsable, ou créer de gros ennuis à toute une entreprise. Reste que la question du travail avec des personnalités difficiles est un domaine « à la marge ». Ce n'est un problème ni essentiel ni constant pour la simple raison que la grande majorité de ceux qui travaillent ne se trouve pas dans cette catégorie de gens « difficiles ». Cependant, on ne réunit jamais plus de cinquante personnes dans la même zone, pendant une longue durée, sur des tâches plus ou moins contractuelles, sans que l'une d'entre elles au moins ne fasse apparaître dans sa façon d'être, son mode de relation ou sa vision des choses, quelques caractéristiques qui ne cadrent pas vraiment avec la norme culturelle proposée par le collectif : décalage, prise de contrôle, tendance à la fuite, abus de pouvoir ou manipulation. Une seule personne possède alors le pouvoir de gâcher la vie professionnelle de beaucoup d'autres, entraînant stress, exaspération, fatigue, conflits, dépression. Dès lors, il sera essentiel de considérer cette situation pour la traiter autrement que par le mépris. Il reste vrai que le problème ne devrait pas être d'une absolue constance. Il y a des millions de situations professionnelles dans lesquelles « ça va plutôt bien ». Ainsi, à tout lecteur qui pourrait prétendre qu'il ne travaille depuis **toujours** qu'avec des personnalités difficiles, je lui conseillerais de se poser des questions sur lui-même, sauf à considérer qu'il œuvre dans un établissement de soins spécialisés, un atelier pénitentiaire, etc. À tout lecteur qui prétendrait n'avoir **jamais** rencontré de personnalités difficiles au cours de sa vie professionnelle, je conseillerais plutôt d'ouvrir un peu plus les yeux sur la réalité.

Comment puis-je m'accorder le droit de dire qu'une personne est « difficile » ?

Cette question « morale » survient pour savoir au nom de quoi quelqu'un s'arrogerait le droit ou la possibilité d'appliquer à une personne le qualificatif « difficile ». Après tout, ne s'agit-il pas d'un problème relatif ? Très souvent le comportement incriminé l'est en fonction d'une norme culturelle qu'il suffirait de changer pour que le problème disparaisse. Celui qui est parfaitement adapté à son clan n'est pas forcément accepté dans son village. N'aurait-on pas tendance à décider que celui qui n'est pas de notre culture (éducation, avis, opinion, religion, origine) est alors, du seul fait de cette différence, quelqu'un réputé « difficile » ? Mieux connaître les motifs probables d'une conduite permettra de **la jauger plutôt que de la juger**. Il est possible aussi d'imaginer que le comportement incriminé ne soit que la réaction adaptée aux comportements maladifs des autres, et rapidement l'attitude de ces autres pourra être référée aux agissements du premier. La peur de juger peut vite mener à des interrogations compliquées. C'est pourquoi nous proposerons des critères permettant de décider que quelqu'un, au travail, entre dans la catégorie « difficile », en tenant compte de la culture du groupe et du respect des individus. Il ne s'agit pas tant de juger, stigmatiser, corriger les déviances au nom d'un ordre social supérieur visant à niveler les singularités, mais de pouvoir décider, en tout état de cause, qu'il faut faire quelque chose (et savoir quoi) à propos d'une attitude ou d'un comportement qui ne correspond plus au contrat particulier qui lie les protagonistes dans le travail.

Il y a un champ, certes ouvert, mais défini, des personnalités difficiles. On le décrira dans les lignes qui suivent. En fonction des circonstances, on saura alors prendre parti, non pour le groupe contre l'individu, ou l'inverse, mais à **prendre parti pour la situation**.

Et si j'étais moi-même une personnalité difficile ?

C'est le « syndrome du dictionnaire médical » : pour savoir de quoi il s'agit, je prie le lecteur de se souvenir du jour où, victime d'un léger mal de tête, il a eu l'occasion de se saisir d'un dictionnaire médical ou de visiter un forum spécialisé sur Internet. On peut parier qu'à ce moment, lui sont apparues toutes sortes d'horribles possibilités indiquant que sa petite douleur était peut-être une grave maladie. La même chose risque de se produire à la lecture de cet ouvrage. Plus on entre dans la description des personnalités difficiles, plus on découvre avec inquiétude que l'on en fait sûrement partie. Chaque caractéristique conduit facilement à faire référence à un trait de notre propre caractère et pour peu que l'on s'interroge sur soi – cela arrive –, la culpabilité et l'angoisse nous envahissent, nos craintes prudemment enfouies sont brutalement révélées par la description de mécanismes jusque-là ignorés mais vaguement craints. C'est pourquoi avant que le lecteur ne referme trop vite ce livre, je tiens à le rassurer : ce phénomène est très fréquent et normal ; on comprendra au fil des découvertes contenues dans les pages qui suivent, qu'il constitue même une assez bonne nouvelle. Enfin, j'ajoute que ce n'est pas forcément une mauvaise nouvelle, s'il ne se produit pas !

Vais-je découvrir des choses qui font peur ?

Oui, et la vérité qui dérange est ailleurs que là où on l'attend. Se découvrir des points communs avec les personnalités difficiles sera peu inquiétant en vérité, car si le comportement de ces personnes semble parfois incohérent ou mystérieux, suscitant colère, agacement, exaspération, il apporte en même temps la révélation de la nature très fondamentalement humaine de leurs errances. Cette « nature trop humaine » des personnalités difficiles apparaît rapidement et ne suscite pas le sentiment de « différence inquiétante » qui peut se produire à l'occasion d'autres types de rencontres. Plus notoirement déstabilisant sera ainsi le fait de découvrir que des personnes au comportement *a priori* identique au nôtre et souvent extrêmement normé socialement, apparaîtront au final comme relevant **d'une nature fondamentalement et irréversiblement différente de la nôtre**, qui semble même

les exclure de l'humanité ordinaire. Tout le monde peut se souvenir d'affaires criminelles récurrentes dans lesquelles l'horrible violeur en série, ou le forcené implacable, passait depuis des années pour un tranquille père de famille, un gentil voisin.

Il y a une telle difficulté à accepter cette réalité, que la société crée des « zones tampon » pour apprivoiser l'idée et gérer l'angoisse qui y est associée. Ces zones tampon ce sont les films et les romans – thrillers, policiers ou d'anticipation – qui mettent en scène des aliens, des tueurs, des créatures dont le point commun est **une différence insoupçonnable mais fondamentale** avec les humains. Nous acceptons cette idée en la rangeant dans l'imaginaire artistique, ce qui est un semi-déni : « *Ce n'est qu'un film, un roman.* » À cause de cela, il nous paraît quasi impossible d'être un jour réellement concernés, au travail, par de telles rencontres. Il faudra pourtant être courageux et découvrir dans ce qui suit que certaines personnalités de ce type existent et sont proches de nous. Elles ne sont pas « difficiles » à proprement parler mais bien réellement **dangereuses**. Nous n'irons pas jusqu'aux domaines criminels (le crime déborde tous les aspects professionnels) et en resterons aux agissements dans le domaine du travail. Dans ce domaine quotidien, on découvrira des exemples vérifiant que la chose est possible. En l'absence d'une formation adéquate, le danger vient de ce qu'on a tendance à juger ces personnalités à l'aune de ce que l'on sait des personnalités normales ou même « simplement » difficiles. Malheureusement, la bonne connaissance des chiens ne permet pas de savoir quoi faire avec des loups.

---

[1]Association progrès du management. Rue Réaumur, Paris.

I

Une bonne nouvelle : nous sommes tous névrosés !

1

La névrose ou les origines du comportement

On associe fréquemment la question des personnalités difficiles à un vocable très particulier dont la signification reste obscure. Un proche, vaguement familier de la planète « psy », vous aura ainsi prévenu : *« Dis-toi bien que nous sommes tous **névrosés**. »* Certes, cela peut s'entendre comme une façon vaguement prétentieuse, car affectée, de dire que chacun est différent. Pourtant, le terme est autre chose que simplement pédant, parce qu'il sonne comme une maladie, sa terminaison en « -ose » lui faisant prendre place au milieu d'une longue série de douleurs ainsi nommées : tuberculose, cirrhose, cyphose, lordose et « machin chose »… Ce n'est donc pas un terme sympathique : il renverrait à une certaine forme d'affection des NERFS (névr-ose), dont on sait qu'il suffit qu'ils soient *« en pelote »*, *« à bout »* ou *« à vif »* pour devenir douloureux. Le terme nous intéresse parce que sa proximité avec les personnalités difficiles semble déjà longuement connue et utilisée, par exemple par des couples qui n'hésitent pas à régler l'épineuse question de la soirée de Noël par cette réplique définitive : *« Nous irons chez mes parents, parce que ta mère est vraiment trop névrosée ! »*, la formule pouvant faire l'objet de nombreuses variantes. Ainsi, sans être franchement injurieux le terme de « névrose » semble bel et bien péjoratif. La question de sa véritable signification reste cependant. Donnons-en une ici, qui a le mérite d'être rapide : **être névrosé(e), c'est avoir un inconscient** (figure 1.1).

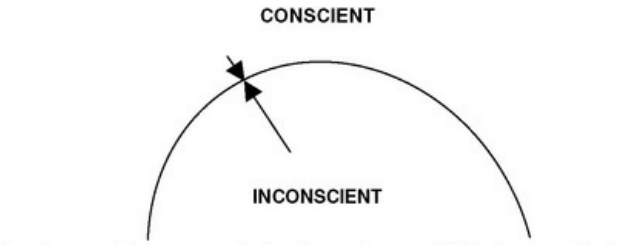


Figure 1.1 La névrose, c'est simplement avoir un inconscient.

On comprend alors l'astuce sémantique qui donne l'explication de l'universalité de la névrose. Tout le monde est pourvu d'un inconscient, donc tout le monde est supposé névrosé. La névrose relèverait simplement de la vision particulière d'**une relation dynamique, conflictuelle, compliquée, non immédiate et mystérieuse avec son inconscient**.

Allons ici doucement. Le lecteur simplement soucieux de régler la question des personnalités difficiles au travail pourrait hésiter à aller plus avant en voyant se profiler ici les concepts de la psychanalyse. Cette théorie associe dans l'esprit du public des connotations de complexité, d'ésotérisme, d'intellectualisme et parfois d'inefficacité (dont les psychanalystes eux-mêmes sont parfois l'origine) dans lesquelles l'idéologie est présente[1]. Je vais donc dans ce chapitre présenter et justifier rapidement quelques éléments de l'hypothèse psychanalytique[2] pour montrer qu'elle est sans doute, aujourd'hui encore, le **modèle le plus simple et le plus efficace** pour atteindre le but que nous nous sommes fixés.

Ainsi, le pari est proposé qu'après avoir lu ce livre de référence analytique, tout lecteur un peu attentif pourra comprendre, agir et gérer très correctement les événements créés par des personnalités dites difficiles.

L'inconscient

Les psychanalystes proposent explicitement une vision très particulière du comportement humain. Ainsi, sans rire, et « bien droit dans ses bottes », un psychanalyste pourrait soutenir cette idée étrange : « 80 % des véritables raisons de notre comportement nous échappent. En toute logique, seulement 20 % de ces raisons nous sont accessibles » (figure 1.2).

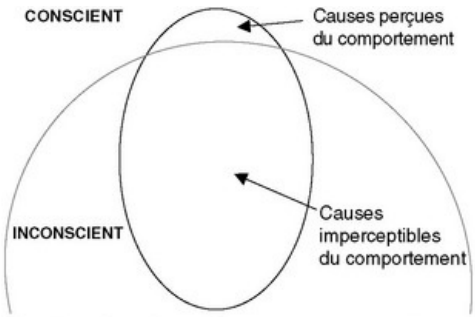


Figure 1.2 De 80 à 95 % des véritables raisons de notre comportement nous échappent.

Cette affirmation paraît éhontée, gratuite, et surtout sans aucune correspondance avec le vécu intuitif que nous pouvons éprouver au cours de notre vie. En effet, dans une grande majorité de cas, nous percevons la nécessité, prouvée par les résultats, de l'ordre **justifié, conscient et rationnel** de nos décisions. Notre apprentissage et notre éducation ont d'ailleurs permis de faire apparaître et de confirmer l'obligation d'une conscience de plus en plus active et complète de la **rationalité** (même limitée) de nos agissements. Les progrès de la culture humaine ont imposé cette route de la raison pour sortir de la sauvagerie initiale et ignorante, et atteindre les admirables dentelles de la pensée qu'exhibent les intellectuels et les scientifiques. Bien sûr, malgré **ces élaborations et découvertes construites en toute conscience**, nous ne savons toujours pas pourquoi nous continuons à faire la guerre ou à nous tripoter nerveusement le lobe de l'oreille en lisant le journal, mais presque toujours nous savons quand même pour quelle raison, déductible et vérifiable, nous partons acheter du pain. N'est-ce pas ?

Deux remarques sont ainsi à faire :

- la première remarque est une révélation. Quand un psychanalyste énonce ainsi que 80 % des raisons de nos comportements nous échappent, c'est tout simplement pour ne pas « *effrayer le bourgeois* ». En fait, il pense (au moins) 95 % ! Son expérience personnelle, puis professionnelle, de la psychanalyse lui a montré depuis longtemps que toute cause apparemment accessible et justifiable d'une conduite est soutenue par un si incommensurable **empilement de raisons archaïques, primaires, fondamentales**, puis un si complexe **réseau de motifs antérieurs, passés, initiaux**, auxquels il faut ajouter un incroyable **processus de transformations et dissimulations des sources** réelles, que c'est par pure compassion pour la candeur sympathique de ses interlocuteurs qu'il atténue ainsi l'expression de ses convictions ;
- la seconde remarque ajuste la véritable portée du constat précédent : **tout cela n'a aucune importance !** Pour la simple raison que pour 100 % d'entre nous, 100 % des raisons de nos comportements sont situées dans les 20 % supposés restants, ou les 5 % si on respecte la conviction étrange du psychanalyste. Bien sûr, tout cela n'a rien de réellement mesurable sous forme de pourcentages. Le propos pseudo-mathématique n'a qu'une visée pédagogique et tente de fixer par là l'ordre de grandeur d'une certaine conception des conduites humaines. La conclusion plus qualitative de ces remarques chiffrées se formule ainsi : nous partageons tous un **constat d'évidence parfaitement illusoire** : « *Nous sommes des gens sérieux qui savons ce que nous faisons.* » C'est faux, bien sûr. Mais, même si nous sommes confrontés à l'impossibilité de saisir les raisons profondes de nos conduites, il reste bien que, depuis des millions d'années, le monde humain roule, se déroule et s'écoule dans cette dimension d'ignorance (quasi) absolue.

Les progrès scientifiques majeurs, apparus avec le XX^e^ siècle, auraient pu nous laisser imaginer, comme une possible consolation, qu'en cas de besoin, de nouveaux types de professionnels, les « psys », pourraient se promener au cœur de l'inconscient de chacun, « *aussi facilement que le commandant Cousteau dans le monde du silence* ». Ces experts sont supposés pouvoir, si besoin, décrire les bizarreries et débusquer les éventuelles monstruosités de nos grands fonds. Espoir déçu. Cela est impossible. Les psychanalystes n'explorent ni ne visitent les inconscients de leurs patients. Ils sont incapables d'y avoir accès, pour une personne donnée, autrement qu'en l'aidant à en inférer ou reconstruire, c'est-à-dire supposer, les contenus. De la même façon, aucun « psy » n'est capable de nommer le contenu de son propre inconscient. L'inconscient d'un psychanalyste est aussi inconscient que celui des autres. En aurait-il été autrement que preuve était faite que l'inconscient « n'était pas si inconscient que ça » et que finalement, il n'y avait même plus besoin de psychanalystes !

Cependant, il y a bien une raison particulière qui justifie la présence de ce spécialiste : il peut rendre compte des **conséquences** de la **coupure surgie entre l'homme et lui-même**, induite par la limite entre conscient et inconscient. Alors apparaît la plus-value possible des « psys » de l'inconscient : s'ils ne peuvent certes pas explorer l'inconscient, par nature inaccessible, ils peuvent par contre témoigner des phénomènes qui **se produisent dans la zone frontière entre l'inconscient mystérieux et la conscience vigile**. C'est une tâche plus accessible, même si elle n'a jamais rien d'aisé. On découvre ainsi que la vraie fonction du psychanalyste est d'être observateur aux frontières plutôt qu'explorateur de l'inconnu, c'est un genre de douanier, plutôt qu'un plongeur, mais il peut rendre compte, grâce à sa formation particulière, de toutes sortes d'**incidents de frontière**.

Les incidents de frontière et les transfuges

À la frontière entre conscient et inconscient, en effet, des surgissements incongrus ou étonnants posent quelques questions. Ils laissent entrevoir un ailleurs de la conscience, provoquant au passage les réactions ordinaires liées à la présence de transfuges : ignorance, étonnement, déni puis crainte, méfiance, rejet.

Ces transfuges sont assez communs d'ailleurs, tout le monde les connaît ou en a entendu parler. Ils sont de trois types : rêves et cauchemars, lapsus et actes manqués, symptômes ou affections psychosomatiques (figure 1.3).

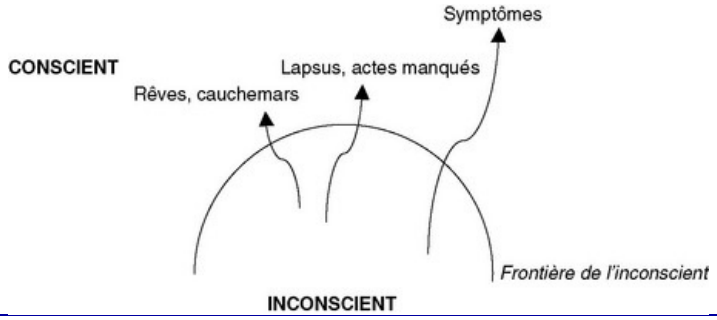


Figure 1.3 Les transfuges de l'inconscient : une zone frontière et des transfuges.

Le rêve ou le cauchemar

Profitant, pour surgir, du relâchement de la conscience morale durant le sommeil, le rêve est le plus connu des transfuges du monde inconscient. La plupart de ses composants, ou l'intégralité de son contenu, sont reconduits à la frontière séance tenante, c'est-à-dire oubliée dès le réveil. Si les rêves demeurent présents à la conscience, gagnent un statut de citoyen reconnu et s'intègrent, cela signale qu'ils se sont transformés, rendus acceptables, voire déguisés, perdant quasiment tout accent de leur pays d'origine. Cette version du rêve, élaborée et reconstruite sous la forme du « récit de rêve », est la seule forme à disposition des protagonistes d'un travail de psychanalyse sur le rêve, même si des alternatives plus ou moins proches existent (dessins, rêve éveillé dirigé…).

Les lapsus et les actes manqués

Les lapsus sont très connus également. L'effet le plus courant du lapsus est de provoquer le rire, surtout quand son contenu ambigu et sexuel est, si possible, médiatisé. Les hommes politiques les craignent pour cette raison. Les actes manqués, eux, sont agaçants essentiellement parce qu'ils donnent toujours envie de se justifier sous la forme *« je ne l'ai pas fait exprès ! »*, qui est justement le côté gênant de leur nature. Les uns et les autres sont la preuve que des éléments transfuges de la zone inconsciente cherchent à apparaître au dehors par tous les moyens possibles. Il est admis assez facilement aujourd'hui que les lapsus sont « significatifs » de « quelque chose » et relèvent d'une cause non immédiatement accessible.

Les symptômes fonctionnels ou les affections psychosomatiques

Étonnamment, ce sont les symptômes somatiques qui paraissent le moins évidemment inconscientes et provoquent les dénégations les plus importantes. Face à des phobies, des angoisses, des dysfonctionnements physiques devenus gênants, on recueille souvent des réponses d'étonnement incrédule – *« ce n'est pas du tout mon genre », « ça ne me ressemble pas », « je ne vois pas du tout d'où ça peut venir », « c'est médical », « ça m'échappe complètement »* – qui ne font que confirmer ce qui est dénié. De fait, la gêne occasionnée par des symptômes est importante, l'angoisse suscitée par les troubles psychosomatiques est vite envahissante. Cela peut justifier un déni plus important que pour d'« amusants » lapsus ou des rêves « innocents ».

Mais pour tout un chacun, l'évidence apparaît à travers la présence des « transfuges » cités : des parts entières de notre comportement peuvent effectivement nous échapper, visiblement. En ce qui concerne les symptômes, parce qu'ils sont réellement gênants, cette distance apparaît plus clairement. Dans ce cas, l'hypothèse psychanalytique de l'inconscient apparaît comme un concept réellement utile et non comme le résultat plus ou moins fumeux d'une théorie depuis longtemps passée de mode.

De cette conception des choses, nous allons retenir deux nouvelles essentielles, une bonne et une mauvaise. La mauvaise nouvelle est déjà citée : on n'a pas d'accès direct à l'inconscient, le domaine restera quasi définitivement inaccessible. La bonne nouvelle, c'est la présence de cette dimension inconsciente comme signe d'une source extrêmement importante d'**énergie**. Cette énergie aboutit à l'énergie psychique, celle qui contient la force et le désir d'exister.

Danse sur un volcan…

Sous-jacent à l'hypothèse psychanalytique, le modèle du comportement humain ne peut être compris qu'en le **référant à l'énergie inconsciente**. Un peu comme un personnage se trouvant sur un volcan dont la puissance

s'exprimerait par toutes sortes de surgissements, de multiples micro-éruptions sur ses flancs. À chaque fois, le personnage doit poser le pied sur ces explosions pour qu'elles ne tournent pas à la catastrophe. Avec l'habitude, cette façon de **compenser** les multiples jaillissements, en passant de l'un à l'autre, devient intégrée et quasiment une sorte de danse dont la raison originaire de rétention disparaît bientôt pour devenir un but en soi. Cette danse qui oublie sa raison d'être du début se nomme **le comportement**. Ce dernier correspondrait bien alors, dans cette façon de voir, à la formule fameuse, bien connue des hommes politiques : *« Puisque ces choses nous dépassent, feignons d'en être les organisateurs. »* Sur le volcan, j'oublie que mes mouvements ne visent qu'à limiter des risques permanents d'éruption et je nomme cela la danse. Je prétends alors que j'en suis le seul auteur ou inventeur et que mes pas ne suivent que ceux de ma volonté propre, ce qui est une illusion, car en réalité *« je ne sais pas ce que je fais, ni pourquoi »*.

Le comportement, c'est « danse sur un volcan ».

Imaginons que pour un autre personnage placé dans la même situation volcanique, le pied ripe et rate une des éruptions débutantes. La danse élégante et apparemment naturelle qui était symbole de son comportement normal va perdre alors toute espèce de grâce et s'apparenter à l'attitude de celui qui tente, par tous les moyens, de procéder à de multiples manœuvres, agaçantes ou ridicules, pour empêcher une éruption. De ce maladroit, nous autres, danseurs corrects, pourrons nous moquer : *« Mon Dieu, qu'il danse mal sur son volcan, ce doit être une "PERSONNALITÉ DIFFICILE". »*

Ce rappel imagé d'une des hypothèses fondamentales de la psychanalyse ne doit nous servir qu'à une seule chose : commencer à avoir une idée de ce qu'est un comportement selon cette approche. C'est un mouvement réactif, plutôt que volontaire, face à une dimension énergétique ignorée, et qui construit la fiction de la volonté consciente pour justifier *a posteriori*, par une raison raisonnable, un comportement lié, avant tout, à un fonctionnement inconscient. Cela préservera l'illusion exprimée ainsi : *« j'ai fait cela, parce que je le voulais »* ou, au mieux, *« c'est exactement ce que je voulais faire, parce que j'en avais envie »*.

Cette hypothèse une fois posée, nous allons la laisser là, sans même chercher à nous en souvenir. L'idée reviendra si elle doit revenir. C'est une hypothèse de fond qui va assurer le sens particulier de toute la suite développée dans le livre. Sans le savoir, le lecteur a maintenant à sa disposition la clé de compréhension essentielle pour aller jusqu'au bout de la compréhension des personnalités difficiles, au moins celles de quelques personnes particulières qu'il est susceptible de croiser dans le monde professionnel.

---

[1]Voir à ce sujet le débat autour de l'ouvrage *Le livre noir de la psychanalyse : vivre, penser et aller mieux sans Freud* de Catherine Mayer *et al.*, éditions Les Arènes, 2010 et la dernière publication de Michel Onfray, *Le crépuscule d'une idole*. Le Livre de Poche ; 2011.

[2]Je dis l'hypothèse et non toute la théorie historiquement comprise entre les premiers articles de Freud et les productions récentes des exégètes lacaniens.

Ce qui définit une personnalité difficile au travail

Jauger les comportements difficiles au travail : plus simple qu'on ne le croit, plus positif qu'on le pense

Un jour, un médecin du travail m'a reproché (violemment) de mettre à la disposition du public des connaissances pourtant accessibles à tous sur les personnalités difficiles au travail. Le prétexte de la critique s'appuyait sur le fait qu'« on » pourrait mal se servir de ce savoir pour porter des jugements erronés. Au-delà du fait que ce médecin n'avait lui-même pas de formation en psychologie clinique et pathologique, le reproche m'a paru orienté et corporatiste. C'était un peu comme si un chauffeur de taxi s'opposait à l'accession au permis de conduire pour tous, au prétexte qu'« on » pourrait avoir des accidents. Cependant la question mérite d'être posée : comment peut-on s'autoriser à poser sur une personne le diagnostic de « difficile », sans être un expert ? ***A priori*, effectivement, on pense qu'il conviendrait de ne pas le faire. Mais pourquoi ?**

Parce que justement, on n'est pas un expert ? S'il ne s'agit que d'une question de savoir, la suite du livre devrait permettre de s'informer du minimum exigible d'un non-professionnel du domaine.

Parce qu'on doit être respectueux de tous ? Même réponse. La meilleure façon d'être ouvert à ceux qui ont un comportement inhabituel est de tenter d'en comprendre les raisons.

Parce qu'on est un être moral ? **L'interdiction** faite à soi-même de porter un jugement sur un comportement **relève encore une fois de l'ignorance**, justifiée cette fois par une éducation normative : *« Tu ne jugeras point ton prochain, surtout si tu n'y connais rien, parce que, quelle qu'en soit la manière, juger n'est pas charitable, poli, humaniste, politiquement correct, prudent, etc.* » Dans ce dernier cas, la personne ne pourra plus même faire confiance à ses alertes naturelles fondamentales, comme la peur, seule référence qui se maintient de façon utile quand « on ne sait pas ». Autrement dit, nous pourrions nous mettre en danger et devenir victimes de certains prédateurs parce que nous nous serions interdits de les soupçonner dangereux ou de les éprouver tels.

Dans tous les cas, il vaut mieux apprendre à connaître les critères d'évaluation du comportement d'une personne au travail **pour la respecter vraiment, tout en se préservant soi-même**. Cela n'écartera certes pas tous les dangers, mais permettra de construire petit à petit des références communes utiles et pertinentes dans la culture collective du travail. Cette nécessité d'éducation sur les personnalités difficiles apparaît aujourd'hui comme une compétence à acquérir absolument dans le monde du travail, surtout quand on sait que le stress et les risques psychosociaux sont, pour pratiquement la moitié, liés à des relations troublées avec un collègue, associé, chef, collaborateur, client, fournisseur. Pour tous ceux qui se retrouvent un jour en situation de travail, *« se consacrant à des tâches qu'ils ont rarement décidées en compagnie de gens qu'ils n'ont jamais vraiment choisis »*, le savoir proposé ici devient un prérequis essentiel pour éviter de se retrouver perdu face à certaines réactions ou éviter des maladresses et des violences commises de bonne foi.

L'angoisse au cœur du problème

Dans les situations professionnelles quotidiennes, un jugement de valeur craintif et ignorant, donc erroné, constitue l'essentiel des réactions à l'égard d'une personne réputée difficile, souvent en se servant – mal – de concepts psychopathologiques.

Verbatim

« Mais il est **psychotique** mon collègue ! »

« Complètement **schizo**, cette fille. »
« Le chef est définitivement **parano**. »
« La stagiaire à l'air totalement **hystérique**. »
Ou plus simplement encore : « Tous des **débiles**, s'ils ne sont pas de mes amis, et encore… »

Des phénomènes de communication peuvent s'en mêler comme l'escalade verbale, la médisance, la diffamation, la rumeur, et des mécanismes groupaux peuvent accentuer la difficulté : phénomènes de bouc émissaire, clivages, communautarisme, racisme.

On aura perçu, en arrière-plan du jugement moral, un élément récurrent : l'anxiété qui peut devenir peur ou angoisse surtout, repérable à l'origine de tout comportement difficile. Peur et angoisse seront également présentes dans toute réaction vis-à-vis d'une personne difficile. Personnalité dite normale et personnalité difficile présenteront donc, sans le savoir, **le point commun de l'angoisse**, même si leur mode de traitement de cette angoisse est différent. Cela révèle sans doute un des secrets de la compréhension des personnalités dites

« difficiles ».

La question morale mise à part, il y a une autre interrogation qui pourrait nous empêcher d'oser évaluer une personnalité difficile. C'est la question de la nature de l'action, qui s'exprime ainsi : un sujet est-il tout entier dans ce qu'il manifeste ? Ce qu'il **est** se résume-t-il à ce qu'il **fait** ? Son **comportement** traduit-il ou trahit-il sa vraie **personnalité** ? C'est la question que nous posons quand nous affirmons par exemple que quelqu'un n'est pas « *vraiment méchant* » ou qu'il a un « *bon fond* ». Si un comportement, « *méchant* » par exemple, trahit la vraie « *bonne* » nature de quelqu'un, alors comment se permettre de le juger ou même de l'évaluer sur la base de son comportement ?

De plus, il faut tenir compte des circonstances externes, culturelles, sociales et politiques caractéristiques de l'environnement de travail, qui pourraient aussi pousser quelqu'un à agir contrairement à sa nature et rendre compte pour cette part des causes de comportements difficiles. Personne ne peut contester cette dimension, préalable à toute recherche des comportements déviants.

Dans ce livre, on verra que les réponses à cette question de l'action sont assez décevantes, mais claires. **Un même comportement peut exprimer ou cacher de la même façon des natures différentes.** On découvre qu'il y a parfois une différence profonde, essentielle, de l'ordre de la fracture, entre certains types d'êtres humains, mais que ça ne se voit pas toujours, parce qu'ils se comportent apparemment comme les autres. Et c'est alors qu'on ne sait plus comment faire, car cela dément une illusion rassurante qui disait : *« Nous sommes tous pareils, au fond. »* Là encore, il faudra **apprendre** à reconnaître le critère pertinent, parfois subtil, qui donne l'indice de la différence tout en considérant un comportement identique. Cependant **dans la vie professionnelle courante, on n'a pas d'autres recours que ce comportement pour avoir des informations sur la vraie nature d'une personne. On ne pourra donc pas juger « en soi » une personne au travail mais estimer un malaise en référence à une situation professionnelle.**

Ainsi, pour être capable de dépasser l'aspect philosophique, moral, juridique, logique ou social de cette question des personnalités difficiles, et nous maintenir délibérément dans une **dimension éducative, pratique, immédiate**, nous allons proposer **des points de repère simples** : une personnalité difficile est repérable (la plupart du temps) à un comportement pourvu de quelques caractéristiques peu nombreuses mais précises qui obligeront à réagir face à son attitude. Voilà la force et la limite, à la fois, des critères qui vont suivre.

Les balises critères permettant de définir une personnalité difficile

Ces critères, on peut les imaginer comme quatre balises qui définissent un champ : une balise pose un point mais ne définit pas une frontière ; deux balises tracent une limite (c'est mieux) ; trois balises créent une figure triangulaire… (un peu juste) ; quatre balises forment un champ plus ou moins carré. Mais il faudra accepter que la forme ainsi obtenue ne soit pas pourvue de solides barrières. Le champ est pénétrable, certains y feront un court passage, tandis que d'autres ne bougeront jamais d'entre les balises. Ceux-là nous intéressent…

Balise critère 1

La première balise peut être formulée de la manière suivante : ***« Une personnalité difficile au travail est une personne qui manifeste un comportement inadapté en situation professionnelle. »***

Évidemment, si on ne fait référence qu'à ce premier critère, on perçoit immédiatement à quel point une seule balise ne suffira pas. En effet, elle crée une zone qui inclut quasiment tous ceux qui tournent autour, c'est-à-dire pratiquement tout le monde. Ainsi, poser « comportement inadapté à la situation professionnelle », comme indicateur de personnalité difficile, peut nous concerner dès que nous sommes contaminés au travail par des questions personnelles ou privées, ou encore des problèmes de santé. À ce moment, nous pouvons très facilement manquer un rendez-vous, nous tromper de dossier, rater en permanence des pièces sur la machine, négliger des clients, être d'une humeur massacrante, devenir agressif ou absent, là où on attendrait de nous, au contraire, calme, disponibilité et compétence sans faille. Nous sommes momentanément inadaptés, mais pas encore devenus des personnalités difficiles. De plus, cette question de « l'adaptation à la situation de travail » dépendra aussi, nous l'évoquions plus haut, de la façon dont l'entourage (l'institution ou l'entreprise) permettra de manifester le comportement professionnel *ad hoc*. Pour l'instant, en supposant un environnement de travail non perturbant, ce premier critère sera maintenu comme essentiel, mais peu discriminant par lui-même.

Balise critère 2

Une deuxième balise posée un peu plus loin permettra de tracer une limite et de proposer une première partition : *« Une personnalité difficile au travail manifeste un comportement inadapté à la situation de travail,* ***de façon durable, répétitive, ET sans qu'on puisse en percevoir la raison****. »* Ce critère est d'apparence étrange car il est double, abordant à la fois les questions de la durée et de la connaissance des causes.

La durée : *« Une fois ça va, mais trois fois (ou plus)… »* La même erreur, la même mauvaise humeur, le même manque de savoir-faire, *« ça commence à faire beaucoup »*, et pose vraiment question à l'entourage professionnel. Ce critère est vite atteint et il est le premier à faire soupçonner explicitement une personnalité difficile.

Cas clinique : une erreur itérative

Ce jeune ingénieur, fraîchement recruté, reconnu compétent par ses diplômes, le recruteur et… les relations de son père (mais il

n'y est pour rien), est présenté, souriant et manifestement intimidé, au responsable de la production, qui l'accueille longuement comme le prévoit la procédure d'intégration. Cet « ingénieur historique » de l'entreprise aime accueillir les nouveaux et sait à quel point ces premiers moments sont importants. Après deux journées de visite et de présentation, il propose au jeune homme une première tâche : un dossier de certification qu'il convient de vérifier dans un ordre précis. Disons, pour simplifier, une procédure en trois points : analyse du contenu, référence aux normes/pointage des écarts et rapport de certification. Le dossier est important mais simple, et deux jours doivent suffire à sa réalisation. Après ce délai, le jeune homme présente à l'ingénieur les résultats de ses travaux. L'analyse est faite, le rapport aussi, mais rien n'apparaît en ce qui concerne la référence aux normes. Calmement, le responsable envisage la possibilité de ne pas avoir été suffisamment clair et précise sa pensée, insistant de façon pédagogique sur la nécessité de faire apparaître, pour des raisons de validité de la procédure, les fameuses normes et les écarts. Rougissant et confus, le jeune homme s'excuse platement et reprend son dossier pour la journée. Le soir même, l'ingénieur de production demande le résultat. Mais il est tard, tout le monde est parti. Il entre dans l'*open-space* du bureau des études pour trouver la tâche réalisée, le dossier. Facile, Il n'y en a qu'un seul sur le bureau du petit nouveau. Mais dans le dossier rien n'apparaît de la référence aux normes. Sa réaction est alors très classique, il pense (sic) : « Mais il se fiche de moi ! Je ne sais pas si on va pouvoir bosser avec ce type. » Il imagine alors, pour se calmer, que dans sa volonté de s'amender le jeune ingénieur a emmené à domicile la partie du dossier qui manque. Hélas, le lendemain confirme que rien n'a été emmené comme travail à la maison. Le directeur de production est si perplexe qu'il m'appelle, me demandant si je ne pense pas qu'il vient de tomber sur un fou ! Je suis obligé de lui répondre que, si la chose est possible, elle n'est pas encore tout à fait certaine, mais qu'il y a au moins un critère d'une personnalité difficile.

On voit que, dans cet exemple, la durée, comme critère, n'a pas dépassé le temps d'**une seule** répétition pour faire éprouver la sensation d'une difficulté de personne, essentiellement parce que la raison de ce comportement n'est pas visible. Le jeune homme semble intelligent et compétent. L'ingénieur a vérifié qu'il n'y avait pas de malentendus. Il a respecté le temps de s'adapter et admis le droit à l'erreur. Alors ?

La connaissance des causes. Avoir accès aux raisons d'un comportement inhabituel, soit par le constat d'une évidence, soit par les confidences de celui qui le manifeste, ou par tout autre moyen, favorise la possible identification au sujet, rétablit un lien et rend la chose plus acceptable. La difficulté à rendre compte ou expliquer, puis à **communiquer authentiquement** sur les causes ou les raisons de son comportement, est un des aspects qui fait la difficulté des personnalités difficiles, bien souvent parce que le sujet reconnu difficile ne les connaît pas toujours lui-même, mais aussi parce qu'il a tendance à les cacher, s'il les connaît.

Cas clinique : un cadre qui divorce

« Un cadre qui divorce, dit ce DRH, c'est une situation fréquente. Cela veut dire quelqu'un de moins performant pour au moins 6 mois. Mais pour peu qu'on en ait parlé, ou que cela se sache, ou se laisse savoir, on arrive à supporter la chose, et laisser la crise passer… en veillant à ce que cela n'aille pas en s'aggravant ou ne devienne une catastrophe. Cela dit certains cadres qui divorcent deviennent parfois nettement plus performants, mais on est là dans les exceptions notables. »

Les deux premières balises posées, on a déjà délimité une ligne de partage. Ceci étant dit, il est encore très facile de passer d'un côté ou de l'autre de la ligne, dans un sens ou dans l'autre, de façon assez rapide.

Exemple

Michel Polnareff, dans les années 1970–1980, était connu pour ses chansons, mais aussi pour son comportement devenu peu à peu étrange et asocial. Il voulait rester enfermé dans des palaces, avoir seulement quelques personnes connues à ses côtés, à l'exclusion de toute autre. Caprices de star, personnalité difficile ? La vérité une fois connue enleva au personnage un peu de son aura mystérieuse. Sentant sa vue baisser de plus en plus, il n'osa plus aller consulter un médecin, ni avouer ses troubles, de peur d'apprendre la possible gravité et irréversibilité de son état. Mettant en place des stratégies d'aveugle aisé et entouré, il a pu passer pour un artiste encore plus tourmenté que de coutume. Une de ses proches parvint, de longues années après, à lui faire avouer *« ce qui n'allait pas »*. Quand il se décida à en parler, des interventions d'un ophtalmologiste parvinrent à régler le problème.

Balise critère 3

On peut alors poser une troisième balise, que nous allons définir ainsi : *« Une personnalité difficile présente un comportement inadapté à la situation de travail, de façon répétitive, sans raison apparente,* ***entraînant une gêne réelle pour l'entourage de travail et pour la performance de l'équipe ou de l'entreprise.*** *»*

Cette fois encore, le critère est double : gêne pour l'entourage et pour la performance de l'entreprise.

Gêne pour l'entourage. Elle est ce qui est le plus immédiatement perceptible. Dans les couloirs, dans l'atelier, à la cafétéria, cette gêne créée aux autres par une personnalité difficile est une source inépuisable de conversations « intéressantes ». Si la gêne n'est pas directement professionnelle, elle sera très souvent relationnelle.

Verbatim

« Il ne dit jamais rien. »

« Elle ne dit jamais bonjour. »

« J'en ai assez de ses plaisanteries permanentes. »
« On ne peut jamais parler sérieusement avec lui. »
« On n'est jamais sûr de ce qu'il va sortir. »
« Elle râle tout le temps. »
« Elle parle à chacun mais jamais à tous, c'est diviser pour mieux régner. »
« Il drague tout ce qui passe. »
« Elle critique tout. »
…

La liste est infinie des difficultés de relations avec une personne qui se présente comme difficile.
La gêne est plus sensible encore quand elle touche à la tâche ou aux compétences.

Verbatim

« Il ne connaît rien du métier, en fait. »

« Il ne fiche rien. »
« Il laisse faire les autres et puis il prétend savoir bosser. »
« Elle sait se faire valoir et se placer, mais pour le reste elle ne sait rien faire. »
« Il est incapable de prendre une décision. »
« Dès qu'il s'agit de manager, il n'y a plus personne. »

Évidemment la gêne occasionnée peut à la fois joindre les deux domaines : professionnel et relationnel ; incompétent et désagréable…

Gêne pour la performance de l'entreprise. Mais dans le domaine professionnel, l'incompétence aura des conséquences sur la performance de l'équipe ou de l'entreprise. C'est l'autre face de ce troisième critère balise : après la gêne aux autres, voilà venir la gêne à la qualité de l'entreprise ou de ses résultats. C'est un critère majeur de définition des personnalités difficiles. Peut-être cela va-t-il apparaître cynique ou trop peu humaniste, mais c'est pourtant un des critères les plus objectifs de cette série. Son arrivée à la suite des autres balises critères va en quelque sorte confirmer la caractéristique « difficile ».

Le cas clinique ci-dessous permet de fixer les idées.

Cas clinique : le profil « créatif » (1/2)

Dans une entreprise de communication, assez importante sur le plan régional, on cherche un nouveau responsable du service « publicité ». Le recrutement s'avère compliqué. Finalement, un profil créatif est trouvé parmi les relations, nombreuses, du dirigeant. En fait, le candidat est conseillé au dirigeant par un ex-employeur : « Un créatif doué qui veut retrouver la province. » De fait, c'est un nom un peu connu dans le milieu. Une chance pour l'entreprise. Il accepte des conditions financières en retrait mais exige un contrat définitif après 1 mois d'essai seulement. Après 6 semaines, les choses sont devenues déjà compliquées. L'homme n'est pas un bourreau de travail, il n'est présent que quelques heures dans l'entreprise, dans laquelle il arrive en moyenne vers 15 heures ; plusieurs fois, on l'a vu arriver par les combles de l'immeuble (entré par les toits ? La question n'a pas été résolue). Il est vite connu par son assistante, et bientôt par toutes les personnes de l'entreprise, comme un séducteur systématique, faisant à quiconque passe à sa portée, des propositions appuyées, jugées d'autant plus inconvenantes qu'elles sont faites « sans distinction de sexe, d'âge ou de religion ». Le dirigeant, puisqu'il l'a quasiment recruté lui-même, est vite sommé de gérer le problème. Au cours d'un entretien, il conseille à ce cadre de se montrer un peu plus exemplaire. Mais rien n'y fait et rapidement l'assistante du « Parisien » (tel qu'il a été surnommé) se met en arrêt de travail. Aucune collègue ne veut prendre sa place. Le dirigeant doit donc retourner « au charbon » et il est gêné, car en moins de quelques semaines, grâce à quelques idées brillantes et novatrices (et un carnet d'adresses conséquent), le montant des contrats strictement publicitaires généré par le nouveau « responsable pub » a augmenté au point d'atteindre, en peu de temps, déjà 70 % du chiffre d'affaires annuel précédent du service, ce qui laisse espérer d'intéressants progrès.

Appliquons les balises autour de ce cas :

- comportement inadapté à la situation de travail (balise 1) ? Plutôt oui ;
- de façon répétitive, sans raison accessible (première et seconde parties de la balise 2) ? Plutôt oui ;
- entraînant une gêne réelle pour l'entourage (première partie de balise 3) ? Oui, à coup sûr ;
- et pour la performance de l'entreprise (seconde parie de la balise 3) ? Non…, au plan des résultats stricts, même si l'organisation du travail peut souffrir de l'attitude du personnage.

La difficulté de la personnalité n'est donc pas totalement avérée. Mais il y a une suite à l'histoire…

Cas clinique : le profil « créatif » (2/2)

Il y a donc des révisions déchirantes à effectuer en matière de management. Le dirigeant trouve une issue astucieuse. Il propose de modifier le contrat de travail de telle sorte que tout en restant employé, le responsable publicitaire puisse travailler ses dossiers chez lui. Il s'engage à venir aux réunions, à présenter les plans d'action aux clients. Le problème semble réglé car le publicitaire accepte. Mais après quelques mois (presque) satisfaisants, on se rend compte dans l'entreprise que les idées et les

plans sont aussi vendus à la concurrence. Très rapidement alors, tout le contrat est dénoncé et une plainte est déposée.

On vient ainsi de toucher à la performance de l'entreprise (deuxième partie de la balise 3) qui, se rajoutant aux deux balises précédentes, pousse au règlement définitif de la relation avec une personnalité particulièrement difficile, finalement.

Le fait de toucher à la performance de l'entreprise, considéré comme un critère important de la qualification « difficile » pour un comportement, puis une personnalité, n'est pas aussi inhumain que ce qu'il semble à première vue. Cela ne fait pas référence à la *« froideur du libéralisme avancé et mondial qui place les résultats financiers avant toute considération de l'homme sur la planète »*[1] mais à la nature contractuelle du lien de travail. L'une des parties (l'employeur) doit en toute clarté fournir des conditions de sécurité et de confort professionnels suffisants, au sens le plus large, incluant le salaire ; l'autre partie (l'employé) doit accepter les nécessités de performances telles qu'elles sont posées, dans le respect des normes juridiques, professionnelles et techniques du moment. Ne pas comprendre, ne pas tenir ou ne pas agréer ce contrat **tout en acceptant d'y prendre place** est bien ce qui est visé par cette seconde partie de la balise critère 3 : gêne pour la performance.

Balise critère 4

Rappelons que nous en étions arrivés à cette définition : *« Une personnalité difficile manifeste un comportement inadapté à la situation de travail, de façon répétitive et sans raison accessible, entraînant une gêne réelle pour l'entourage professionnel et pour la performance de l'entreprise. »* On peut y ajouter, pour finir le carré, ce complément : ***« avec une vraie difficulté, voire une certaine souffrance, de la personne difficile elle-même »***. Autrement dit, il n'est pas toujours facile d'être une personnalité difficile. Évidemment, cela n'est pas toujours visible, ni même absolument nécessaire, mais plus fréquent qu'on ne l'imagine, on verra comment dans la suite du livre.

Certes, il est quasi systématique d'évoquer à propos des personnalités difficiles, les aspects « incapacité à entrer dans les normes des autres, égocentrisme, refus d'entendre, impossibilité à s'amender », et cela ne laisse pas imaginer chez elles un malaise authentique. Bien au contraire, on évoque de leur côté une intention, une volonté de gêner, voire de nuire, ce qui ne laisse pas beaucoup de place à la compassion.

La culpabilité pourrait nous envahir cependant à l'évocation d'une souffrance chez ceux qui donnent davantage envie de se plaindre d'eux. En fait, il convient de se méfier un peu de notre sensibilité « honorable ». Ce sentiment ne nous intéresse en réalité que parce qu'il donne l'illusion d'une explication : la souffrance, invisible mais rédemptrice, expliquerait et rendrait compte d'un comportement inadapté. Mais, cela n'explique rien, c'est un fait, il ne peut certes pas être ignoré. Peut-être est-ce une conséquence aussi, comment savoir ? Et puis, y a-t-il vraiment une nécessité ou une exigence à accepter de souffrir du comportement de quelqu'un sous le seul prétexte qu'il semble souffrir également ?

Dans les faits, quotidiens, ordinaires, la seule réponse qui puisse être donnée à ce problème est de ne pas attendre que cela s'arrange tout seul, en espérant que la personne sorte par elle-même du « champ ». Solution rêvée qui peut se produire, mais reste assez rare.

Il vaut mieux admettre que la situation mérite une attention réelle, un diagnostic simple, une estimation des risques et quelques décisions orientées vers une solution.

L'inquiétude et l'incompréhension existent devant ces difficultés que chacun estime vite « trop-psy-pour-lui ». Cela pousse à précipiter, toujours trop rapidement, une séparation brutale, sous toutes les formes connues : licenciement du « fautif » ou départ de celui qui n'en peut plus, ou encore altercations, fâcheries, mépris affiché, colères, conflits, placard ou enfin désertion, ignorance, renoncement au dialogue, froideur définitive, entraînant chez ceux qui ont dû gérer tout cela, sans posséder les clés de ces situations, des réactions de culpabilité, de dépression, des troubles du sommeil, voire des somatisations, du stress.

Bien qu'on ne puisse jamais avoir une garantie absolue de ne pas se tromper sur les critères et leur application, ceux qui ont été donnés sont assez suffisants et accessibles pour « permettre de se décider à faire quelque chose ».

Le champ des personnalités difficiles (figure 2.1) présente plusieurs caractéristiques :

- c'est un champ ouvert. L'important est de ne pas demeurer en permanence entre les balises. Traverser le champ arrive à tout le monde, s'y asseoir un moment crée un doute dans l'entourage, y être tout le temps, ou presque, fait entrer dans la catégorie « personnalité difficile » ;
- si quelqu'un se trouve dans le champ, la proximité de certaines balises atténue ou aggrave le problème de comportement. Être plus proche de la balise 1 a des conséquences moins stigmatisantes que de camper à proximité de la balise 3. Certaines balises ne sont pas toujours visibles, en particulier la balise 4 ;
- au moins trois balises sont nécessaires pour créer le champ. La balise 3 est décisive, mais il est nécessaire que les deux précédentes soient présentes pour que quelqu'un soit réputé se trouver dans le champ des personnalités difficiles.

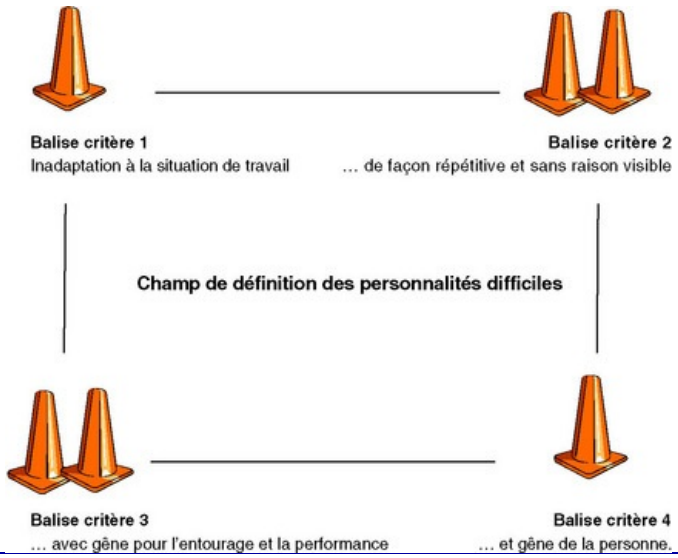


Figure 2.1 Schéma du « champ de définition » des personnalités difficiles.

[1]Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas là un problème de fond, mais que nous ne traitons pas dans cet ouvrage.

Deux mondes et trois langues pour des personnalités différentes

Les catalogues de personnalités difficiles sont assez nombreux. La bibliographie à la fin de cet ouvrage n'en fournira que quelques exemples. De plus, les revues économiques, de ressources humaines ou de management font régulièrement paraître des articles sur le sujet, en général avec des titres évocateurs : *Combattez les manipulateurs*, *Halte aux personnalités contre-productives*, *Être zen avec les menteurs* ou, nettement plus relâchés, *Objectif zéro sales cons*. En termes de presse, cela s'appelle un marronnier, et le numéro sur les personnalités difficiles au travail vient prendre place dans une forêt bien fournie comprenant déjà : *Le vrai pouvoir des francs-maçons*, *Spécial immobilier d'entreprise*, *Les réseaux qui comptent dans votre région*.

Cet ouvrage vient donc s'ajouter à une liste de références déjà longue. Dans les rayons de ma bibliothèque se trouvent par exemple deux ouvrages parus chez un même éditeur *Survivre au pire des collaborateurs* et *Survivre au pire des boss*[1]. On voit bien que le concept marketing visait ici le coup double : chacun achète son volume, puis le laisse traîner sur le bureau de l'autre, pour tenter de régler le problème. Chaque courant ou école ou théorie psychologique produit l'ouvrage qui correspond à ses présupposés théoriques, techniques ou spirituels. On peut ainsi accéder à la gestion des personnalités difficiles avec l'analyse transactionnelle, grâce à la programmation neurolinguistique (PNL), par la Process com®, en utilisant la communication non violente ou les stratégies gagnant–gagnant ou le dynamisme compassionnel chrétien, la dynamique de groupe, voire le massage californien. Il est vrai que très peu d'ouvrages de ce genre font référence à la psychanalyse, sans doute parce que pratiquement tous les ouvrages de psychanalyse traitent de ce thème par le menu, d'une façon si détaillée que ce n'est finalement plus accessible qu'aux… psychanalystes, et beaucoup moins à ceux qui, sans être psychanalystes, pourraient en avoir vraiment besoin.

La plupart du temps, ces livres sont intéressants, certains sont très connus à juste titre, mais présentent pratiquement tous, à mes yeux, **le défaut rédhibitoire de proposer un grand nombre de catégories de personnalités difficiles**. Ainsi, articles ou manuels proposent de faire un choix parmi une quinzaine de catégories. Mes constatations personnelles sur ces ouvrages vont de 15 à plus de 40 catégories (en comptant les sous-catégories et les mixtes). Or, à titre professionnel, j'ai fait souvent le constat suivant : si, dans un domaine qui ne relève pas de ma spécialité, on me propose plus de cinq ou six catégories pour comprendre un ensemble de phénomènes complexes, j'en oublie une, j'en confonds deux autres, et je déclare finalement que « ça ne marche pas » pour décider de faire « comme d'habitude », « au jugé », car seule l'expérience est bonne pédagogue. Cette foison de catégories est liée à des raisons diverses qui se rassemblent sous deux ordres : la volonté d'**exhaustivité**, et la **confusion entre la structure** des personnalités difficiles et les **symptômes** qui la manifestent.

C'est l'occasion pour nous de rappeler ici que nous ne cherchons les personnalités difficiles que dans le domaine du travail, et non « dans l'histoire du monde entier ». En outre, l'objectif n'est pas de proposer ou d'acquérir un savoir encyclopédique. Nous cherchons des clés de juste discrimination pour pouvoir agir d'une façon pragmatique, qui va privilégier la synthèse, la cohérence, la pertinence et l'efficacité, ce qui n'est déjà pas si mal.

Une façon de bien commencer est sans doute de ne pas se maintenir dans la seule intuition naturelle pour comprendre. Si c'était le cas, viendrait la tentation de se prendre soi-même comme modèle. Le savoir sur les autres ne devient alors qu'une projection personnelle, or les personnalités difficiles ont précisément des systèmes de fonctionnement différents des autres.

La psychanalyse n'est certes pas un art réputé simple, on l'a déjà dit, mais c'est la seule théorie qui soit parvenue à proposer en matière de personnalités difficiles un catalogue composé de… **deux catégories seulement**. Voyons ces deux catégories rapidement avant d'entrer dans leurs détails :

- la première catégorie est constituée par les **névroses**. Tout de suite une première difficulté surgit : n'avait-on pas dit que tout le monde était névrosé ? Rappelons-nous l'histoire du volcan et la nécessité pour chacun de gérer les débordements en mettant le pied dessus pour compenser une éventuelle éruption. Rappelons-nous encore qu'il arrivait à certains de ne pas pouvoir faire ce travail de compensation, aboutissant à une danse « inélégante » sur le volcan, autorisant à considérer ces mauvais danseurs comme « difficiles ». Comme nous, ce sont des névrosés, en conflit avec leur inconscient, « comme tout le monde », mais d'une façon qui ne leur permet pas de compenser correctement les surgissements inconscients. Ces **névroses « décompensées »** forment précisément la classe des **personnalités difficiles** ;
- la seconde catégorie est constituée par des **psychoses**, dites « **socialisées** » pour les **personnalités dangereuses**.

Les psychoses socialisées

La catégorie des psychoses – autrement dit la maladie mentale qui, selon divers types de classements plus ou moins structuraux ou descriptifs (nosographies européennes ou classements anglo-saxons), peut couvrir de nombreux genre d'affections – n'a rien de simple : « psychose hallucinatoire » pouvant devenir chronique, états délirants, états dégénératifs, états mélancoliques, bouffées délirantes sur des configurations qui se nomment, par exemple, les schizophrénies et ses nombreuses sous-catégories comme l'héboïdophrénie ou la forme délirante paranoïde. Mais il sera très rare que ces affections soient, même un tant soit peu, compatibles avec le fait de se maintenir réellement dans une situation de travail. C'est pourquoi **on ne les y retrouvera pratiquement jamais**. En effet, le lien avec la réalité et les capacités relationnelles profondément affectée chez ces patients. Leur pathologie réclame, surtout dans les moments aigus, mais aussi au long cours, un suivi médical et un soutien social important, aux résultats constamment aléatoires ou fragiles. Leur mise au travail, quand elle est tentée pour quelques-uns d'entre eux, réclame une préparation majeure de l'environnement et un accompagnement sans faille, n'empêchant pas de nombreux échecs[2].

Il y a pourtant parmi les psychoses, une sous-catégorie particulière qui peut se ranger sous le concept de **psychose** qu'on pourra dire « **socialisée** », au sens où se maintiennent chez ces malades, au moins dans l'apparence, toutes les capacités à une adaptation (voire une sur-adaptation) sociale, professionnelle, familiale. On dit aussi que ces personnes souffrent d'affections « narcissiques » c'est-à-dire qui touchent une incapacité structurelle à maintenir une image d'elles-mêmes constante et vivante. Certaines définitions d'« états limites » entrent dans le même cadre. **Ces psychoses particulières définissent la catégorie des personnalités dangereuses et, contrairement aux autres psychoses, il est régulièrement possible de les rencontrer en situation de travail, à tous les niveaux de postes et de responsabilités.**

Ainsi, nous devrons maintenant apprendre à reconnaître dans les situations professionnelles :

- les névroses décompensées, dites personnalités difficiles ;
- les psychoses, socialisées ou narcissiques, qui constituent les personnalités dangereuses.

Notifions qu'**il existe entre les deux catégories une barrière quasi étanche**. Une personnalité difficile ne pourra jamais devenir personnalité dangereuse. Une psychose ne devient jamais névrose et *vice versa*, une névrose ne présente aucun risque de devenir psychose. La bonne nouvelle est ici : réjouissons-nous d'être névrosés, cela signifie surtout que nous ne sommes pas psychotiques.

Il peut paraître choquant de tirer un trait définitif de cette sorte sur les possibilités de guérison des psychoses. En matière de psychiatrie, les dernières avancées significatives venaient des chimiothérapies (mais elles ont un effet de camisole chimique), des politiques de « secteur » (mais c'est un traitement social à but d'insertion), des psychanalyses freudienne, kleinienne et lacanienne (mais si elles permettent de comprendre certains mécanismes de la psychose, elles n'offrent pas de thérapie très convaincante pour ces patients). Les progrès à venir résulteront probablement de la microneurobiologie et des neurosciences. Mais à ce jour, aucune discipline n'a jamais pu prétendre à la guérison des psychoses. En attendant, il faudra au minimum savoir « faire avec » ou « faire sans » les cas que l'on rencontre au travail.

La névrose ou les trois positions de l'hystérie

La névrose s'exprime par ce qu'on pourrait appeler une langue particulière, celle de L'HYSTÉRIE. C'est la seule langue officielle de la névrose, et elle constitue de ce fait la seule catégorie de la névrose. Un ensemble de signes et de règles de fonctionnement définit cette langue.

L'étymologie, qui indique que le terme hystérie vient du grec *hustera* (utérus), nous induit en erreur.

Autant le dire tout de suite avant la résurgence de vieux malentendus : l'hystérie n'est pas une langue parlée seulement par les femmes. Simplement, cela ne s'exprime pas culturellement de la même façon que chez les hommes.

Il est vrai que, à moins d'un scoop médical de dernière heure, seules les femmes sont pourvues d'un utérus. Apparemment l'erreur a commencé dans l'Antiquité où l'on postulait que l'utérus était un petit animal gîtant au sein même du corps de la femme et aimant s'y promener à intervalles réguliers, provoquant à cette occasion des agitations et crises qui effrayaient beaucoup les mâles de l'époque, les encourageant au cours des siècles, à devenir hystériques à leur tour, mais d'une autre façon, par exemple en mettant en procès les « fautives » afin de pouvoir ordinairement les brûler comme sorcières ou possédées du démon. Des cas plus favorables les proposaient comme devineresses, pythies, phénomènes de foire, objets de démonstrations plus ou moins scientifiques.

Cette langue originelle de la névrose comprend aussi deux dialectes : le premier dialecte de l'hystérie est l'OBSESSION, le second dialecte de l'hystérie est la PHOBIE. Voilà déjà, que nous avons fait le tour de la névrose : une seule langue, avec deux genres de patois ou dialectes.

Bien sûr, aucune de ces trois locutions – hystérie, obsession, phobie – n'évoque vraiment quelque chose de précis pour les non-professionnels. Pourtant avant même de définir ces concepts, il faut savoir quelque chose sur cette langue et ces deux dialectes, qui nous permettra de préciser une première différence entre personnalité normale et personnalité difficile : ***« Une personne normale (névrose compensée) est une personne qui sait parler couramment les trois langues. Une personne difficile (névrose décompensée) est quelqu'un qui ne sait parler qu'une seule de ces trois langues. »***

On voit bien alors qu'il y a une forte familiarité et une grande proximité entre personnalité normale et

personnalité difficile. Simplement, les uns et les autres ne possèdent pas les mêmes capacités à utiliser facilement les trois possibilités d'expression.

Une personne dite « normale » est bien à la fois hystérique, obsessionnelle et phobique. De fait, nous pourrions dire, si ce domaine psychologique pouvait supporter une mise en pourcentage, qu'une répartition de notre comportement général dans l'existence indiquerait 70 % d'hystérie, 10 % d'obsession, 20 % de phobie (figure 3.1). Cela ne fait l'objet d'aucune mesure scientifique et n'est qu'une façon de résumer rapidement, sur un mode intuitif, des constatations glanées pendant 30 ans. Bien sûr, existent des variations saisonnières, des variations au cours de la vie, des variations individuelles, qui font que chacun d'entre nous est différent de son voisin. Dès que nous saurons ce que signifient exactement les termes associés aux pourcentages, il sera facile d'estimer pour nous-mêmes le rapport que nous entretenons à cette « norme ».

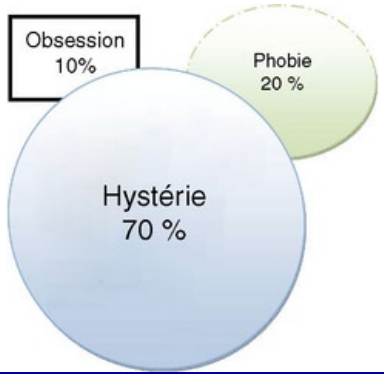


Figure 3.1 La langue et les deux dialectes de l'hystérie.

Une personne dite difficile va modifier de façon très significative ces proportions. Ainsi, un collègue ou un patron qui serait hystérique pendant 100 % de son temps de travail va devenir particulièrement pénible et entrer facilement dans le champ défini par les quatre balises que nous évoquions précédemment. De la même façon, quelqu'un qui serait obsessionnel pour 50 % de son temps ou de son action de travail va rapidement excéder tout son entourage puis rester bloqué dans le champ également. Les choses seront identiques pour quelqu'un dont le comportement phobique occuperait jusqu'à 70 % de ses activités.

Nous touchons là une des dimensions essentielles pour comprendre les personnalités difficiles : ce sont des gens qui ne parlent pas toujours la langue comportementale adaptée aux circonstances existentielles du moment. Il est bien évident que si cela nous choque, c'est parce que nous ne savions pas, devenus des « Monsieur Jourdain » de la névrose ordinaire, que nous disposions et pratiquions trois langues comportementales.

Cela nous permet maintenant d'entrer dans le « catalogue » des personnalités difficiles.

---

[1]Références complètes dans la bibliographie présentée à la fin de l'ouvrage.

[2]Seules des entreprises particulières, adaptées (ESAT, ex-CAT) peuvent offrir une alternative d'emploi possible dans un format économique et viable, les quotas sur les emplois des handicapés sont une autre alternative en milieu normal, mais la proportion de malades mentaux à pouvoir en bénéficier et à donner satisfaction est faible.

II
Les personnalités difficiles : les reconnaître et les gérer

La « langue » de l'hystérie

L'hystérie normale ordinaire

Si nous sommes des gens « à peu près normaux », alors nous sommes hystériques au moins pour 70 % de notre temps, de nos attitudes, de nos comportements. Comment cela est-il vraiment possible ?

Tout un chacun, ne pouvant raisonnablement vivre complètement seul, accorde *de facto* au regard de l'autre une fonction permanente de référence, de valeur, de mesure. Admettons cela comme une constante de l'existence affective et sociale. Ce que les autres pensent de nous, le regard qu'ils portent sur nous, leur opinion ou l'impression qu'on leur fait, la belle allure que nous pouvons avoir ou la coquetterie que nous manifestons jusque dans la vieillesse font partie de cette dimension. La sensibilité particulière ressentie à toute espèce de commentaire sur nous, notre personne, sur le désir que nous suscitons chez les autres (ou sur l'intérêt que nous ne leur inspirons pas), est un phénomène qui est à rapporter directement à l'hystérie ordinaire des gens ordinaires que nous sommes. Jamais vraiment sûrs d'être aimés, toujours en attente d'un discours qui viendrait nous rassurer sur le fait que nous allons dans le sens de notre « Idéal du moi », nous posons sans (trop) le savoir cette question permanente, parfois lancinante : sommes-nous assez aimés et aimables ?

Cette dimension de la « séduction » et du désir de plaire dépasse largement la question de l'amour, du sexe ou même des relations amicales. Toutes relations interindividuelles impliquant les collègues, les chefs, les employés ou les collaborateurs, les voisins, la foule (le « regard social » pour tout dire) sont directement impliquées dans cette interrogation incessante : pouvons-nous demeurer un « objet de Désir » ou d'intérêt au regard des autres ? Certains défauts véniels comme la jalousie, la médisance, la forfanterie, la vantardise, l'arrogance, ou la honte passagère, la culpabilité « pour pas grand-chose » entrent dans la même catégorie, car ces petits conflits ou arrangements avec soi-même ne visent très souvent qu'à une seule chose : préserver une image de personne « désirable », une forme de « *bella figura* ». C'est ainsi qu'on vérifie à ne pas perdre l'amour des autres pour espérer provoquer et obtenir un peu d'attention de leur part. Tout cela est normal, c'est la vie même.

L'hystérie ordinaire des gens normaux, au-delà de l'extrême constance de ses manifestations, mobilise beaucoup d'intérêt et d'énergie chez chacun. Si nous pouvions être absolument certains d'être appréciés, aimés, désirés sans aucune espèce de doute et sans avoir besoin d'en rechercher la preuve, le monde ne serait qu'un lieu sans tension, uniquement voué à la satisfaction des besoins physiologiques les plus élémentaires. Ce n'est pas le cas. L'enjeu du Désir de l'Autre, et du Désir du désir de l'Autre, des Autres, maintient dans le monde humain la volonté de déployer sans cesse aux yeux de tous des manifestations « visibles », rituelles, conjuratoires, des célébrations spectaculaires, médiatiques et culturelles pour s'assurer de l'intérêt sur nous des autres et des dieux, mettant pour cela les corps en scène et l'amour en jeu : « *Dis-moi, de quoi ai-je l'air ?* »

On peut donc admettre que cela nous prend beaucoup de temps : il ne paraît pas excessif de dire 70 % de notre temps d'autant que cela a pour fonction d'apaiser l'inquiétude à propos de la place ou de l'importance de chacun dans le monde commun.

Je le rappelle : tout cela est non seulement absolument ordinaire, mais aussi tout à fait nécessaire pour réguler les relations interhumaines, des plus banales et quotidiennes aux rencontres les plus exceptionnelles. Mais, dans le cas où le « pourcentage ordinaire d'hystérie » est dépassé pour atteindre 80, 90 voire 100 %, on va se trouver évidemment confrontés à des difficultés relationnelles bien plus notables. Voyons donc ces dépassements.

Un exemple d'hystérie décompensée

Voici un exemple, pas aussi rare qu'il y paraît, d'une crise d'hystérie par excès de présence.

Cas clinique : une assistante démonstrative (1/2)

La scène se passe dans une petite entreprise du centre de la France. Région un tantinet déshéritée dans laquelle un peu de tourisme vert et de rares industries agro-alimentaires font l'essentiel des ressources du canton. L'entreprise est centenaire, montée par ajouts successifs sur la base d'un petit atelier ancestral dont une partie en façade est même classée. La qualité artisanale du produit a profité de la mode « du retour au terroir » et d'un placement marketing bien exploité, entraînant ces quinze dernières années un succès grandissant, vite « international » grâce à Internet. C'est dire si, depuis un moment déjà, les remises aux normes alimentaires de l'unité de production sont des soucis permanents et onéreux. Au final, la solution d'un nouveau site de production s'avère indispensable, l'atelier historique étant gardé comme lieu de commercialisation touristique. Mais les sites possibles préviabilisés à un prix normal sont très éloignés. Politiquement, les autorités pensent qu'il faut garder l'entreprise et les emplois dans le canton. Le conseil général doit s'engager pour une part non négligeable dans l'investissement immobilier industriel pour que le nouveau site soit à proximité immédiate (1 km) de la bourgade… mais au prix fort.

L'entreprise est dirigée par l'arrière-petit-fils du propriétaire, quatrième génération des dirigeants. Depuis 10 ans, il est secondé par un « DRH » qui a pour fonction tout ce qui ne concerne pas directement la production technique, le financier, le commercial. Il reste beaucoup de choses à faire cependant. Ce DRH est un de mes amis de faculté (c'est lui qui m'a raconté l'histoire). Il travaille dans l'entreprise depuis 10 ans, est secondé par une assistante présente depuis 20 ans, femme de forte personnalité, intelligente et très dynamique avec laquelle il a parfois « un peu de mal à imposer ses vues ».

L'organisation de l'inauguration du nouveau site est confiée au DRH qui fixe le programme et demande à son assistante de se charger de la partie logistique et de la vérification. Le jour de l'inauguration arrive.

On attend avec impatience la voiture officielle du conseiller général qui a suivi et soutenu le dossier depuis le début. Il y a là tous les employés (une quarantaine), les notables et les journalistes locaux. Le conseiller général arrive, il visite avec les honneurs qui lui sont dus le nouveau site, puis revient dans le hall pour faire le discours qui fixera dans les mémoires les raisons d'une foi inébranlable en des lendemains économiques et sociaux qui chantent.

Au moment précis où le conseiller général prend sa respiration pour commencer le discours attendu, on voit arriver l'assistante du DRH, disparue pendant la visite du site. Cette brusque réapparition fait sensation. Tailleur vert pomme, dont la jupe est excessivement courte, et veste boutonnée à hauteur du nombril laissant apparaître une dentelle noire incapable de masquer vraiment « ce qui est à cacher », attirent les regards, les sourires et quelques sifflements approbateurs mais canailles. Sans se démonter aucunement et sans paraître même remarquer l'effet qu'elle produit, la femme entre dans le cercle de l'assistance, marche vers le conseiller et lui assène quatre bises sonores, suivies du commentaire lancé à la cantonade (le mot s'impose) : « Monsieur le conseiller général, en préparant cette cérémonie, j'ai découvert que nous étions cousins "à la mode de Bretagne", c'est pourquoi je peux vous dire "bienvenue en famille" ! »

Tout le monde est interloqué, le DRH se précipite pour amener son assistante hors du cercle, dans lequel le conseiller général, en vieux politicien qui en a vu bien d'autres, se contente de rebondir sur la situation en déclarant qu'il « aimerait plus souvent être accueilli d'une façon aussi expressive ». Les rires désamorcent sur l'instant tout incident diplomatique. Ouf, rien ne s'est vraiment passé de grave. Ce sera seulement un sujet de discussions à la cafétéria toute neuve.

Le DRH m'appelle le lendemain pour me raconter l'histoire, me disant : « Tu ne sais pas ce qu'elle m'a fait ? » (formulation intéressante). À quoi je peux lui répondre : « Ce qu'elle t'a fait, mon vieux, c'est une crise d'hystérie. » C'est donc pour moi l'occasion de lui rappeler sa « clinique », qu'il semble avoir oubliée depuis longtemps.

Clinique de l'hystérie au travail

Première dimension : démonstration, trompe-regard et donné à voir

Le premier signe de l'hystérie excessive (et l'exemple ci-dessus le prouve) est l'aspect **démonstratif**. Il y a toujours dans l'hystérie quelque chose qui est **donné à voir**. Peu importe d'ailleurs qu'il s'agisse de se faire bien voir, mal voir, l'important est que quelque chose soit vu, démontré, exposé et, si possible, que ce quelque chose soit la personne elle-même, en situation d'être remarquée, admirée ou critiquée.

Le tout premier outil à disposition de l'hystérique pour atteindre ce but au travail est la gestion remarquablement décalée du temps. Le plus simple est d'arriver systématiquement en retard aux réunions ou aux moments importants. Il est aussi possible d'arriver très précisément à l'heure si tout le monde est en retard. Ne pas arriver à la même heure que les autres présente en effet beaucoup d'avantages de ce point de vue. Le retard (par exemple) permet d'être attendu, c'est-à-dire désiré ; si la réunion n'a pas commencé en son absence, c'est que sa présence est importante, donc que sa personne est importante : *« Mais il ne fallait pas m'attendre ! »* L'arrivée en retard permet de faire converger les regards sur lui, ce qui lui procure un moment de pure jubilation. De plus, par quelques signes de (fausse) discrétion, il mobilise l'attention par, au choix, des mimiques navrées, des explications sur son réveil, la description des embouteillages, des excuses infinies, mais assez peu sincères.

Ce **décalage** ne porte pas seulement sur le temps, il peut concerner aussi les contenus des discours. L'hystérique est spécialiste en « déviation de la conversation » ou en « détournement du thème de la réunion », qu'il va déplacer à son profit en y insérant son cas personnel ou des remarques générales, politiques ou moralisantes, capables d'intéresser ou de culpabiliser très rapidement une salle entière, jusqu'à ce qu'on se rende compte que tout cela est parfaitement « hors sujet ».

Le décalage pourra porter également sur le « code vestimentaire » du milieu professionnel dans lequel il évolue. Des chemises voyantes au sein du siège social bancaire, un *habitus* de « top model » dans une équipe d'opératrices de centre d'appels, une allure excessivement vulgaire dans une administration bien pensante feront largement l'affaire. La crise de nerf ou le coup de colère peuvent assez souvent être associés à tout cet ensemble de comportements décalés à but spectaculaire.

Si ce ne sont pas les **atours**, ce sera le **discours**, qui portera la différence : expressions grossières et blagues graveleuses dans un entourage distingué, préciosités affectées dans les réunions « bon enfant ». Ce décalage ne signifie rien d'autre que la nécessité de paraître différent. Attirer les regards n'a d'autre fonction que… de les attirer. Les amateurs de décodage des intentions du sujet par sa présentation ou de lecture des signes comportementaux qui trahiraient la *« vraie nature de Bernadette »* en seront pour leurs frais. Une allure négligée ne veut pas dire paresse, une attitude provocante ne veut (surtout) pas dire recherche d'un partenaire, dans ce cadre de l'hystérie.

À ce moment vient en général la question : le fait-il exprès ? La réponse n'est pas absolue. À vrai dire, il a beaucoup de mal à faire autrement, même si la « conscience d'en faire trop » titille souvent le sujet hystérique. En tout cas, c'est une remarque qu'il peut s'attendre à recevoir plus d'une fois. Plus souvent encore, il trouve des

justifications générales, théoriques ou morales à ses agissements. S'il a fait ainsi c'est, bien sûr, qu'il s'agissait de *« modifier les habitudes », « manifester son originalité », « dénoncer une injustice », « revendiquer la liberté de comporter comme on l'entend », « défendre la différence », « prendre la parole au nom des autres » voire « pour détendre l'atmosphère »*, que personne, au demeurant n'avait trouvée spécialement tendue. Le débat s'enlise alors dans des considérations peu intéressantes et convenues dont on a oublié d'où elles provenaient. Mais l'hystérique était au centre du débat, c'était, pour lui, l'essentiel.

Pourtant ce qui est montré par l'hystérique n'est jamais « la vérité ». C'est un trompe-regard, quelque chose qui montre la mauvaise direction, pour mieux dissimuler une vraie difficulté. Voyons donc plus loin.

Seconde dimension : la relation hystérique autour de « corps désir–plainte–absence »

La seconde caractéristique de l'hystérie touche toujours, **de près ou de loin, la question du corps**. De ce point de vue, on retrouve un des grands « classiques » de l'hystérie. Le corps qui est concerné là est, soit le « corps du désir », soit le « corps de la plainte ».

Le corps dit « du désir » est celui qui attire le regard, comme dans le cas clinique « *une assistante démonstrative* » vu plus haut, pour des raisons apparemment séductrices, ce qui permet de faire apparaître une autre figure typique de l'hystérie, un archétype, celui dit de « l'allumeuse » (en québécois, *l'agace-pissette*). Cette femme sait mettre en valeur ses avantages physiques personnels et attirer le regard concupiscent des hommes, et celui, plus envieux ou réprobateurs, des autres femmes. Presque toujours, cela fonctionne très bien. Répondant « mécaniquement » aux indices qu'elle sème ainsi, un collègue se présente, et l'allumeuse accepte, assez facilement semble-t-il, une sortie d'un soir. Peut-être une aventure ou le début d'une histoire ? Au moment précis d'un rapprochement conclusif, l'allumeuse annonce alors, comme si elle découvrait qu'il était déjà tard, qu'elle doit retourner chez elle, car son compagnon l'attend, ayant sans doute terminé de donner son cours de karaté et ramené les trois enfants, et qu'elle doit s'occuper de tout ce petit monde. Son partenaire tombe des nues, découvre un « *énorme malentendu* » et, bien sûr, semble très déçu. On espère pour la bonne fin de l'histoire que ce collègue est un homme de bonne éducation et qu'il appellera un taxi plutôt que de forcer une conclusion. Cette histoire est machiste et c'est une caricature. On peut facilement trouver dans les personnages de séducteurs des équivalents masculins (le mâle latin des années disco, le héros du film *Brice de Nice*).

« Corps du désir » au travail

Si ce qui vient d'être développé est une caricature imagée, elle est là pour indiquer que dans le travail, le même processus se produit constamment avec les hystériques. Non pas sur un mode sexuel, mais relationnel. L'hystérique se présente là où il y a une place **pour finalement ne pas la tenir**. Il exige la fonction d'animation d'une commission importante, pour « oublier » de s'en occuper. Il réclame alors une autre responsabilité qui l'ennuie tout aussi rapidement. D'une façon générale, tout en estimant avoir des bonnes raisons pour ça, l'hystérique n'est jamais « aux rendez-vous » du travail. Ce jeune homme enthousiaste et novateur, s'implique à « 120 % », mais déserte ses responsabilités au bout de quelques semaines, cette femme accepte un poste différent fait sur mesure pour sortir des difficultés que lui pose son emploi actuel, mais se plaint rapidement des inconvénients du nouveau poste. C'est de cette façon que se joue le fait de susciter le « désir ou l'attention pour ne pas y répondre ».

L'autre versant du corps chez l'hystérique, c'est le « corps de la plainte », celui qui souffre et qui fait mal. La tradition de l'hystérie à travers les âges met au premier plan des manifestations symptomatiques corporelles qui présentent les caractéristiques communes d'être rapidement **contagieuses** et de devenir à la **mode**. Au xix^{e} siècle, les grandes crises hystériques qui avaient cours étaient pseudo-épileptiques, peu avares de gémissements ambigus, et de positions en arcs de cercle. Les traitements appliqués par des médecins hommes en guise de réponses étaient comme de juste des manifestations hystériques à leur façon : compressions d'ovaires, ou mise en scène de la maladie devant un public ébaubi, à des fins médicales ou spectaculaires.

Ce modèle n'a plus cours, car la mode a changé. Les symptômes hystériques « du corps de la plainte » de la fin du xix^{e} siècle et du début du xix^{e} siècle se déclinent de façon plus collective grâce aux médias et leur forme est (à peine) plus gérable au quotidien. On se souvient peut-être des grandes épidémies de « crises de tétanie » et puis de « spasmophilie » d'il y a une trentaine d'années. Aujourd'hui, le centre de la mode hystérique s'est déplacé davantage vers la « fibromyalgie », ensemble de douleurs inflammatoires musculaires ou articulaires à l'étonnante particularité migratoire, qui font le cauchemar et l'ennui des médecins généralistes. **Ces patients souffrent réellement** d'ailleurs, même si leurs symptômes semblent apparaître comme bizarrement fonctionnels. Ces douleurs tombent à pic, en effet, pour exprimer un mal-être général qui durait depuis un certain temps, sans forcément trouver un exutoire verbal adapté. L'entourage va être sommé de souffrir aussi et de vivre au rythme des crises. Le but est atteint, on ne parle que de cela avec et autour de l'hystérique.

Exemple

Cette capacité de contagion *« up to date »* est connue depuis fort longtemps. C'est le syndrome des « foyers de jeunes filles » : dans cet internat de jeunes filles, l'une d'entre elle est victime, une nuit, de douloureux maux de ventre. On appelle le médecin, qui ne trouve rien de typique ou de grave, mais par prudence préfère prescrire 24 heures d'observation à l'hôpital. La nuit suivante, le dortoir entier se tord de douleur. Affolée la direction et le médecin pensent être passés à côté d'une intoxication alimentaire. Après analyse, il n'en est rien. Simplement, la contagion hystérique avait fait son œuvre. Il est certain qu'à l'âge de

ces jeunes pensionnaires, les questions « de ventre » et de ce qui est autour sont chargées de significations pas toujours simples à exprimer ou à percevoir…

Corps de la plainte au travail

Presque tout est susceptible de faire l'objet d'une identification symptomatique hystérique. C'est pour cette raison qu'on la retrouve particulièrement souvent dans le domaine professionnel. **Actuellement, les symptômes à la mode s'appuient sur des affections bien réelles, mais réutilisées à des fins d'hystérie.**

Ainsi, les troubles musculosquelettiques – TMS (affections de type inflammatoire ou névralgique, touchant les articulations trop sollicitées) sont particulièrement aptes à devenir psychosomatiques. Insistons bien : les troubles musculosquelettiques ne sont pas des troubles imaginaires, mais bien réels et douloureux. Ils réclament qu'au minimum on y prête attention et qu'on puisse les éviter, ou les soulager. C'est la base même de tout un champ de la médecine du travail. Mais le fait même qu'on en parle beaucoup laisse le champ libre à leur hystérisation dans un certain nombre de cas.

Cas clinique : contagion de TMS

Ce médecin du travail, connu au cours d'une de mes formations, m'appelle parce qu'il se trouve face à une difficulté inattendue. Après avoir mobilisé le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) sur deux cas de TMS pour des opérateurs postés (à une presse) et avoir monté un dossier d'adaptation de poste qui a coûté relativement cher à l'entreprise (mais cette dernière n'a pas trop discuté le coût), deux autres personnes, également postées sur des visseuses, se sont déclarées à leur tour victimes de TMS. Nouvelle adaptation de poste, nouvelle commission, nouvelles dispositions techniques onéreuses en temps et en argent. Jusque-là, rien que de très normal. Mais (et c'est l'objet de l'appel téléphonique) le médecin et les membres de la commission se demandent maintenant si les TMS ne se « reproduiraient pas en captivité, par hasard », car depuis onze cas de TMS ont été déclarés en moins de 3 mois, touchant des personnes qui n'ont *a priori* aucune raison apparente d'en souffrir. Ma réponse consiste à lui dire qu'il est temps de s'intéresser à ce qui ne se dit pas actuellement en matière de **management** dans l'entreprise.

Le symptôme le plus présent au travail est à l'heure actuelle la souffrance psychologique au travail et les risques psychosociaux (RPS). Là encore, il n'est pas question de nier cette difficulté particulière (encore que sa spécificité française interroge), mais de noter à quel point elle est susceptible d'être l'objet d'une importante hystérisation. Ainsi, toute difficulté relationnelle un peu aiguë au travail devient-elle, avec les excès propres à l'hystérie, du « harcèlement avec risque de suicide » (voir chapitre 14).

Séduction décevante par absence au « rendez-vous du travail », corps de la plainte et identifications en chaîne au symptôme à la mode sont les voies très fréquentes de l'hystérie au travail.

Troisième dimension : l'inauthenticité et la sur-affectivité

L'excès dans l'expression des sentiments, ou pour tout ce qui touche au domaine affectif, est la troisième dimension de l'hystérie au travail, avec des variations rapides et fréquentes de l'humeur. Les problèmes affectifs et personnels envahissent toujours rapidement le champ des affaires, sur un mode tantôt joyeux *(« une demi-heure à nous parler de sa soirée avec des vieux copains »)*, tantôt dépressif *(« toute la semaine à nous saouler avec sa crise de couple »)*. Quand les interférences sont plus discrètes ou plus subtiles, les interlocuteurs professionnels (collègues, clients) n'osent pas interrompre ces irruptions du domaine affectif et privé dans les questions du métier, craignant de blesser ou de commettre un impair. Mais ils finissent par se sentir ennuyés, dans tous les sens du terme. La conséquence en est, au final, l'évitement, sinon de la personne, du moins de ses considérations plus ou moins détaillées sur des problèmes personnels.

Ce n'est pas tant qu'il est interdit de parler à des collègues pendant la pause d'histoires sentimentales, de problématiques familiales ou de maladies diverses, mais cela relève de moments particuliers ou de périodes spéciales vécus dans la difficulté et confiés faute de mieux à un collègue de travail apprécié ou éventuellement à un DRH compréhensif. L'hystérique, au contraire, s'adonne à ces commentaires et révélations comme à une activité permanente auprès de chaque personne disposée à l'entendre. Quand tout le monde est fatigué du même discours, il faudra qu'un nouveau arrive, paire d'oreilles toutes fraîches disposées à entendre les histoires que tout le monde connaît et fuit déjà depuis longtemps.

Cas clinique : une comptable attachante

« Chaque fois que j'arrive au travail, dit ce manager, je m'arrange pour m'informer auprès de chaque membre de l'équipe de ce qui va bien ou pas bien. Avec notre jeune comptable, c'est plus difficile, car elle a tendance à faire durer et à personnaliser à outrance cette "habitude", je fais donc attention, d'autant que les autres membres de l'équipe connaissent son défaut et se moquent de ma façon de couper court à la conversation du matin avec elle. Mais la semaine dernière j'ai un peu négligé ce "rituel de bonne pratique" car le dossier à présenter à la préfecture a pris toute mon attention. C'est d'ailleurs précisément en allant à la préfecture que je suis tombé, dans le couloir, sur la comptable qui savait précisément où je me rendais, mais qui a entrepris une conversation ahurissante sur le vol de la voiture de sa belle-mère, ou Dieu sait qui. Je savais que la seule chose que j'avais à faire c'était de l'envoyer balader, mais je n'ai pas pu. À chaque tentative de ma part, elle reprenait sur quelque chose qui aurait pu être important pour elle ou pour l'entreprise. Au final je suis arrivé bien en retard ; par chance, le chef de cabinet

l'était plus que moi. »

C'est bien là le symptôme de la sur-affectivité de l'hystérique. Son excès de références personnelles crée l'impossibilité de revenir aux dimensions strictement professionnelles qui s'imposent pourtant, mais apparaissent alors comme cruelles, indifférentes ou inhumaines. À chaque fois, on a envie de répondre : *« Mais qu'est-ce qu'il(elle) me raconte, là, je ne suis pas son psy, ni sa mère. »*

Un peu plus loin encore dans l'hystérisation du comportement, les relations seront « hyper- » personnalisées et marquées d'un intérêt constant pour les « histoires ». Au sens de « faire des histoires » s'entend : jaser, médire, colporter quelques ragots, trahir des secrets. Tout cela présente l'intérêt majeur d'apparaître comme celui ou celle qui sait, saurait, a su, dans le seul but de se faire valoir, d'être regardé(e), de gagner un peu de prestance. Il faut ajouter la relation particulière de l'hystérique à la vérité. S'il aime « faire des histoires », il aime aussi à en raconter, pour se faire valoir.

Cas clinique : un assistant vantard

« J'ai eu tout un parcours aux *States* » dit ce jeune assistant commercial, et les collaboratrices du bureau, auxquelles il le raconte, se pâment. Le jour où il est embauché définitivement, la DRH, qui vérifie la validité des CV, agacée par le jeune homme (elle s'est opposée à son recrutement), lâche la vérité devant la machine à café : « Son parcours aux *States* ? C'était 15 jours de visite à Seattle organisés par son école. » Le parcours aux *States* était donc très court. Si ce n'était pas tout à fait un mensonge, c'était au moins, une petite forfanterie.

Quatrième dimension : l'insatisfaction comme but

Voilà un dernier point qui permettra de reconnaître au travail un hystérique excessif : la recherche d'insatisfaction. Celle-ci est constante dans le comportement. Quoi que l'on fasse pour répondre à ce que l'on suppose être des attentes très fortes, on se rendra compte finalement que ça ne marche jamais. La volonté de satisfaire les désirs de l'hystérique se heurtera quoi qu'il arrive à de nouvelles revendications insatisfaites. Pourtant, il a su faire connaître ses besoins, convaincre de leur absolue nécessité et pertinence au regard de sa situation (toujours particulière) et mobiliser autour de sa personne diverses compassions bien intentionnées, ou opportunistes. Bien sûr, la demande en question ne manquera pas d'une bonne dose d'affectivité.

Cas clinique : un chef d'équipe fragile

« Ici, dit le manager des trois entrepôts d'une centrale de distribution, nous avons des équipes qui assurent en permanence l'éclatement et le chargement des marchandises. C'est une organisation complexe et l'informatique nous a beaucoup aidés. Chaque chef d'équipe doit cependant avoir une compétence très importante du métier de base, ils sont comme des "boscos", essentiels pour faire avancer la manœuvre. J'en ai un qui est costaud et qui connaît bien le métier maintenant, mais il a la réputation d'être fêtard, dragueur, avec une tendance à faire que tous les gars deviennent des "copains". Dans nos métiers si le travail est bien fait, ce n'est pas gênant. Mais je l'ai à l'œil de temps en temps. L'autre jour, j'ai dû le convoquer parce que depuis deux semaines, il arrive de plus en plus en retard. Nous n'avons pas de pointeuses. On marche aux objectifs et à la confiance. C'est un gars de son équipe qui a lâché le morceau, les autres ont tenté de camoufler le truc, bien sûr. En arriver là, c'est grave, chez nous.

Je lui ai demandé des explications. Il a d'abord cherché à nier, puis brusquement, comme ça, il s'est mis à chialer. Ça fait drôle quand une carrure de rugbyman fond en larmes devant vous. J'étais très embêté. Je suis allé à la pêche carrément pour qu'il me dise ce qui se passait. Je pensais à une maladie, un truc comme ça. Et voilà qu'il me dit qu'Annick est partie (c'est sa femme). Elle lui a laissé la voiture et l'appartement mais aussi les deux petits. Alors le voilà, pendant une heure, en train de m'expliquer tout le toutim – les enfants qu'il faut emmener à l'école et chez la nourrice le matin, les courses à faire – en reniflant toutes les minutes. Bon, moi quand j'ai divorcé, c'était un sacré bazar aussi, encore que je ne suis jamais arrivé en retard pour ça. Mais j'ai décidé d'arranger la situation. Je lui ai dit de se calmer et on a cherché une solution. Il pouvait arriver au mieux à 8 h 30. C'est embêtant parce que le chef d'équipe il doit être là le premier, pour tout vérifier, c'est-à-dire à 6 heures ou un peu avant. Il fallait qu'il renonce à sa responsabilité s'il voulait arriver selon son souhait. En échange, je lui proposais de faire la vérification des expéditions de la journée et de partir à 18 h 30. Il m'a remercié à n'en plus finir, me disant que cette boîte c'était des vrais copains, pratiquement des amis. Quand je l'ai mis dehors, il était midi. Puis j'ai réuni l'équipe pour leur parler de la nouvelle organisation, certains ne s'en plaignaient pas, mais d'autres râlaient sec, parce que ça changeait aussi leur organisation de vie. Bref, il a fallu d'autres réunions et vérifier que ça ne changeait pas la nature du contrat de certains. Mais bon, les gars me connaissent, ils savent que je suis carré, et on a réussi à le faire. C'était bancal quand même. Au bout de trois semaines, voilà notre chef d'équipe qui recommence à arriver en retard. Là, en trois jours j'étais au courant, et je le convoque assez furibard. Et boum, le voilà qui recommence à pleurer, en me disant qu'Annick est revenue ! Elle a repris la bagnole et réoccupé l'appartement, mais elle veut qu'il continue à s'occuper des enfants. Il doit donc prendre le bus et le tram, et alors forcément, il est en retard. Là, j'ai vu rouge. J'ai fait le calcul, parce que je suis précis. Et bien j'avais passé en tout 12 heures à me préoccuper des problèmes matrimoniaux du gars. Je lui ai dit que ça suffisait, on revenait au système normal, il s'arrangeait pour arriver à 6 heures, et s'il ne pouvait pas, et bien, il allait voir ailleurs ! Dans l'équipe les gars râlaient comme jamais, mais étaient contents de retrouver leur vieille organisation, et moi aussi. C'est là que le chef d'équipe a changé de ton. Il est venu m'engueuler parce que je ne tenais pas parole, que je faisais semblant d'être un manager humain mais que c'était du pipeau. Il a ajouté qu'il allait s'inscrire au syndicat, juste pour m'embêter. Au final, c'est les représentants syndicaux qui n'en ont pas voulu. En rigolant (je les

connais bien), ils m'ont dit : "Ah non, celui-là, on te le laisse !" Bref, pendant 6 mois, il a semé un bazar horrible. Mais depuis, il est calmé, et je dois dire qu'il est revenu dans les clous. Je pense qu'Annick a dû reprendre la situation en mains. Moi, j'avoue que j'ai failli ne pas y parvenir. »

On le voit bien par cet exemple, c'était bien autre chose que la satisfaction de besoins d'aménagement des horaires qui était recherché. Quand il arrive que l'on rencontre des comportements aussi déroutants, la question vient, justement, de ce qui est recherché ici ? On y répondra dans la partie III.

En attendant une petite révision s'impose. Appliquant au cas que nous venons de voir la grille d'évaluation du champ des personnalités difficiles, demandons-nous ce qui permet de dire qu'il s'agit d'une personnalité difficile :

- comportement inadapté ? Oui, le retard ;
- comportement répétitif ? Oui ;
- comportement sans raison valable ? Apparemment, il y en avait une, mais elle s'est avérée fausse ;
- comportement entraînant une gêne pour les autres ? Ça venait doucement, mais sûrement ;
- comportement entraînant une gêne pour la performance de l'entreprise ? Ce n'était pas encore très important.

Résultat : voilà quelqu'un qui est tout prêt de devenir une personnalité difficile…, une vraie gestion sera nécessaire.

Était-ce un hystérique :

- quelqu'un de démonstratif ? Oui, il y a du donné à voir, des larmes décalées ;
- du côté du désir ou de la plainte ? Oui, la plainte est claire ;
- avec de l'inauthenticité et de l'affectivité ? Oui, des histoires de couple venues dans le monde professionnel, des pleurs qui impressionnent le chef, provoquant des histoires au travail, on ne parle que de lui ;
- une labilité de l'humeur ? Oui, du jour au lendemain la bonne humeur devient de l'agressivité ;
- la recherche de l'insatisfaction ? Oui, le cas est exemplaire de ce point de vue.

L'hystérique n'est pas toujours où on le croit

Les critères qui viennent d'être rappelés sont censés être valables quelle que soit la présentation finale de l'hystérique, ce qui explique que cette forme de personnalité ne soit pas toujours là où on croit, ni qui on s'attend à voir. Ce n'est certes pas des archétypes que viendra la définition, mais bien de la vérification d'une correspondance aux critères.

Ainsi, on le sait maintenant, l'hystérique n'est pas obligatoirement une blonde décolorée, aguichante, trop maquillée, riant fort et buvant sec pour supporter sa solitude trop entourée. Ce peut être aussi, comme dans l'exemple développé ci-dessus, un grand costaud qui ne sort jamais de ses problèmes conjugaux.

Ce peut être encore cette « petite femme grise et discrète », tellement discrète que tout le monde finit par lui demander de s'exprimer, ou va la chercher pour parler un peu avec elle. Surprise ! Une fois sollicitée, elle s'avère redoutablement bavarde, capable de parler pendant des heures de ses innombrables maladies, de sa vieille mère souffrante, de son bonheur raté, il y a 30 ans avec un militaire « australien ». La même, sollicitée sur des questions professionnelles, se révélant d'une incroyable mesquinerie et prompte à critiquer tout le système organisationnel au nom des bons sentiments.

D'autres s'y rajoutent, comme le manager charismatique, essentiellement préoccupé de plaire aux dernières « petites stagiaires » arrivées. Il se mêle de tout ce qui ne le concerne pas de préférence, donne son avis surtout quand cela ne l'engage pas, organise des réunions de dernière minute pour pouvoir reprocher aux absents de bouder « sa » réunion, lance des projets qu'il ne se donne jamais les moyens de terminer, laissant au final les autres ramasser les pots cassés.

C'est encore n'importe quel(le) bavard(e) de service qui ne peut s'empêcher de ramener tout problème professionnel à des exemples familiaux personnels, à des expériences qu'il a vécues, à des impressions qu'elle a déjà eues, à tel point que tout le monde a perdu toute espèce d'idées sur les raisons réelles de la rencontre.

Ou, sur un mode plus oblatif, plus concerné par les problèmes du monde (mais les siens tout particulièrement), il y a celui qui ne fait jamais rien pour lui, mais se dépense au nom de la collectivité. Pour celui-là, la place de représentant ou de délégué de la collectivité sera détournée de sa fonction première, pour pouvoir transformer le syndicat, le comité d'entreprise (CE) ou le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) en théâtre personnel.

Les présentations peuvent être innombrables en fonction des modes, mais les critères resteront strictement les mêmes.

Pour fixer les idées, on dira de celui qui dépasse les 70 % d'hystérie, les choses suivantes :

- 80 % : agaçant par son égocentrisme mais touchant juste les problèmes… des autres. L'hystérie n'empêche pas la pertinence. Le problème sera l'insistance ;
- 90 % : exaspérant par les problèmes relationnels posés. La pertinence disparaît au profit de la jouissance face aux réactions provoquées. Le problème sera la répétitivité ;

- 100 % : totalement insupportable par la confusion provoquée à tout moment, les dérapages verbaux et les prises de bec constantes. Le problème sera la revendication dont l'objet échappe sans cesse.

L'hystérie est le modèle le plus fréquent des personnalités difficiles que l'on peut rencontrer au travail. C'est pour cette raison que nous avons autant insisté sur cette dimension. Dans sept à huit cas sur dix, une personnalité difficile « classique » sera de type hystérique. On la reconnaît d'autant plus facilement que lorsqu'on parle d'elle, ce qui vient naturellement à son propos se présente à l'esprit comme : « *Quel emmerdeur* ». C'est dire si on touche là une dimension d'exaspération dont il faudra sortir par le haut.

La gestion des personnalités hystériques

Les coups et les claques ne conviennent pas du tout, même si elles peuvent apporter à celui qui les donne, et éventuellement à l'entourage, un soulagement momentané. Il faut se méfier dans ce domaine des attitudes purement réactives, même si elles paraissent naturelles, car c'est ainsi qu'on devient hystérique avec les hystériques et qu'on finit rapidement à penser les brûler sur un bûcher. En tout état de cause, je déconseille formellement toute violence en situation de travail. Mais n'éprouvons aucun regret, car la recette de gestion de l'hystérie reste simple : **« 95 % de DISTANCE, 5 % de RECONNAISSANCE. »**

La signification de cette formule échappe un peu ? Expliquons-la.

On peut la traduire en disant : avec l'hystérique, on a intérêt à rester en toutes circonstances extrêmement professionnel, relativement distant *(just professional)* et à avoir des relations d'un ordre plus personnalisé *(reconnaissance)* seulement quand le contrat « moral » professionnel sera parfaitement rempli.

Très franchement, c'est plus facile à dire qu'à faire, pour une raison simple : en permanence l'hystérique nous incite à être avec lui d'abord à **plein dans la reconnaissance**, puis, relativement rapidement, **à plein dans la distance**. Or, ni l'une ni l'autre de ces positions n'est favorable à l'amélioration du comportement.

Nous sommes tentés à plein par la « reconnaissance », parce que l'hystérique se présente toujours sur le mode de la séduction (se faire voir, bien voir, mal voir) : il semble nouveau et intéressant ; il se passe toujours quelque chose ; il détonne, interpelle, intéresse, parle beaucoup de lui ; il donne une belle image, laisse imaginer plein de possibilités, ou tout simplement « allume » l'entourage, promet de s'engager partout où il pourra ; il trouve tout le monde sympathique… Si tout le monde est séduit, il peut devenir la coqueluche, le chouchou, celui qu'il faut suivre. Tenir cette position hystérique longtemps est possible, mais réclame alors énormément de talents et de compétences, en même temps que des qualités professionnelles qui se confirment dans le temps pour être encore supportable. C'est parfois le cas et la situation reste alors supportable. Mais c'est assez rare.

Aussi, la réaction de l'entourage, finalement déçu au fil du temps par les « rendez-vous manqués », les forfanteries et les histoires, va peu à peu se détourner, puis s'agacer, puis s'exaspérer jusqu'à vouloir rapidement ne « jamais l'avoir connu(e) », et passer au régime pleine distance. Cela va créer chez l'hystérique la volonté de poursuivre son jeu de séduction différemment en cherchant des soutiens ou en se faisant carrément très mal voir (mais il sera vu, c'est l'essentiel).

Cas clinique : une séduisante commerciale

La nouvelle commerciale qui devait rejoindre l'équipe « Ouest » est arrivée. D'emblée tous les garçons de l'équipe en sont fous. Si la façon dont elle porte la minijupe n'y est pas pour rien, son apparente gentillesse et son expérience passée ont fait le reste. Les fantasmes vont bon train également du côté filles (certes moins nombreuses), on la trouve « assez classe », « super gentille », même si quelques-unes pensent qu'elle ne passera pas bien auprès des clients. Mais en trois semaines elle a fait l'unanimité autour d'elle et tout le monde a pensé : « C'est bien qu'elle soit là parce que ça va rajeunir et dynamiser l'équipe. » C'est le plein de reconnaissance.

Six mois plus tard, l'ambiance a changé. Plus personne ne veut faire binôme avec elle. Surtout depuis l'histoire du salon professionnel, dont la nouvelle avait proposé justement de se charger, avec une de ses bonnes collègues de l'équipe. La collègue est revenue dégoûtée : « Pendant trois jours, confie-t-elle aux autres, je n'ai entendu parler que de ses histoires d'amour, de famille, de santé, d'enfance. De plus, elle n'était pas arrivée pour le montage du stand, et j'ai dû m'en charger seule. Pour la journée des professionnels, elle était prête à voir tout le monde, mais elle ne parlait jamais des conditions de vente ou des contrats. J'ai dû courir derrière chaque prospect pour recadrer les choses. Une horreur. Je ne vous parle pas des journées grand public, elle n'a pas daigné donner un seul prospectus, trop occupée à échanger avec les gars des autres stands. Quand j'ai essayé de lui dire, ça s'est envenimé, pour finir elle m'a traité de "thon frustré". Moi c'est terminé, je ne veux plus la voir. Ou c'est moi qui pars. » Le directeur commercial a donc un problème, pas seulement avec l'hystérique en question, mais aussi avec toute son équipe et une de ses meilleures commerciales. Maintenant, il y a deux camps, les pro- et les anti-… En fait, les garçons et les filles. Ça n'était jamais arrivé.

On le voit bien avec cet exemple, l'attitude intuitive pour gérer l'hystérie consiste, après la période « succomber à la séduction », à « passer du côté du rejet », parfois violemment. Or, la seule attitude convenable, susceptible de donner des résultats durables, consiste bien à attendre des résultats professionnels et un comportement au travail correct, avant de reconnaître, modérément, et seulement s'il y a lieu, les qualités adjacentes de l'hystérique en question. Cela peut paraître « *dur* », mais il vaut mieux paraître inflexible puis assouplir l'exigence, plutôt que de devoir faire l'inverse.

Un début d'explication

Pourquoi est-ce ainsi qu'il faut faire ? En vérité, il faut partir d'une première idée, assez étonnante mais qui peu à peu nous en fera découvrir d'autres, plus fondamentales et éclairantes encore, au chapitre suivant : **l'angoisse** de l'hystérique se manifeste dans le quotidien du travail par le fait de **ne jamais savoir où se trouve exactement la frontière entre l'espace privé et l'espace du travail, entre la dimension personnelle et la dimension professionnelle**.

La toute première façon de comprendre l'hystérique consiste à percevoir que tout son comportement va viser à susciter, créer, faire apparaître chez l'interlocuteur une parole, qui dira où se trouve cette limite. Cette parole alors atténue l'angoisse et améliore le comportement.

Entendez bien ce que je dis : l'hystérique fait en permanence des tentatives de mêler personnel et professionnel pour que *« quelqu'un ou quelque chose »* vienne fixer la limite entre ces dimensions, **afin d'être sûr(e) qu'il y ait une limite**.

Une fois prononcée et entendue, il s'agira pour l'hystérique d'**être sûr(e) que cette parole tienne**, en particulier en la testant, la vérifiant à de nombreuses reprises. Ce qui est pris pour de la bêtise est de l'angoisse, **ce qui passe pour de la provocation est en fait une vérification de la solidité de cette parole dispensatrice d'un repère**.

C'est pour cette raison qu'il conviendra, avec l'hystérique, d'**être en permanence, extrêmement clair sur la question des limites, des rôles et des fonctions (95 % de distance), sans oublier le compliment** nécessaire, **à dose homéopathique (5 % de reconnaissance)**, à condition qu'il soit justifié.

Chaque fois qu'on paraîtra plutôt sévère sur la clarté des limites avec l'hystérique, on fera ce qu'il attend : **être rassuré sur l'existence de limites**. Chaque fois que, pour ne pas avoir l'air méchant ou pour répondre à sa séduction, on sera laxiste sur ce point avec l'hystérique, **on agira alors avec une vraie violence symbolique**, et un surcroît d'angoisse pour lui.

Gestion et conséquences

Être « sévère mais juste » à ce point, entraîne des conséquences pour ceux qui seront en position de gérer la relation avec l'hystérique. Et de fait, pour entamer ce travail, il faudra accepter de ne pas être aimé de tout le monde. N'ayons pas de regrets là-dessus, c'est la seule façon de gagner l'estime de tous à long terme. Il faut savoir ce que l'on veut. C'est d'ailleurs une caractéristique de ce travail avec les personnalités difficiles : il n'y a pas vraiment de résultats à court terme.

Il faut aussi s'attendre à subir un certain nombre de pressions. L'hystérique, en effet, dès qu'on aura commencé le travail de précision des limites, opérera en retour un travail de lobbying assez aisé. Ses collègues, viennent ainsi vous voir en procession, pour signaler que : *« vous avez été très dur »*, *« il est maintenant dans un sale état »*, *« elle est très déprimée »*, *« ça l'a beaucoup choqué »*. Il est très important de ne pas céder à ces pressions.

Mais les conséquences les plus constantes, auxquelles il faut imparablement s'attendre, seront surtout des **situations délicates** et des **dégâts collatéraux**. C'est aussi le prix à payer car il n'y a rien de réellement gratuit dans ce domaine.

Les situations délicates sont constituées par le moment de mise en place de limites, c'est-à-dire la dénonciation de la confusion des domaines et du point où règne la confusion. Les phrases ci-dessous peuvent ainsi être exprimées.

Verbatim

« Je ne suis pas d'accord avec le fait que vous vous mêliez de cela. »

« Désormais nous appliquerons la règle sans déroger. »
« Vous n'êtes pas payé pour ça. »
« Les considérations personnelles n'ont plus court. »
« C'est moi le responsable, et je vous prie de ne pas vous en mêler. »
« Je ne peux pas admettre que vous me demandiez deux choses contradictoires en même temps. »
« Je ne veux pas entrer dans des considérations affectives. »

En général, cela crée un sentiment de malaise, qu'il faut supporter. C'est évidemment délicat si c'est un collègue et, encore plus, si c'est un supérieur hiérarchique. Mais, même si cela impose la mise en œuvre de modes relationnels différenciés, le principe de gestion est identique.

Cas clinique : un manager entreprenant

« J'étais embauchée depuis dix jours, quand le chef de service m'a proposé de façon très surprenante de déjeuner avec lui en ville. Il a fini sa phrase en me disant "si TU es d'accord". II est très séduisant, c'est un fait, mais d'une part je suis heureuse dans ma vie et surtout j'ai déjà vu autour de moi les dégâts professionnels de ce genre de mélanges. J'ai pensé qu'il fallait carrément mettre tout de suite les limites. Je lui ai dit : "Je suis très flattée, mais sincèrement je pense que ce n'est pas bon pour les relations de travail et l'ambiance du service. J'ai prévu de déjeuner avec les collègues. De plus, j'ai pour principe d'employer systématiquement le vouvoiement au travail." Je lui ai lâché quand même mon sourire numéro 1, pour faire passer la pilule. Du coup, j'ai eu l'impression que ça l'a mis en chasse plutôt qu'autre chose. Au bout du troisième SMS un peu ambigu (auxquels je

ne répondais pas), je lui ai confirmé que s'il continuait, j'enverrai copie de ses SMS à la direction générale et à sa femme. Une semaine tranquille. Après une remarque supplémentaire en réunion, je me suis fâchée et je l'ai remis en place devant tout le monde, très calmement mais avec un humour un peu cruel. Pour une petite nouvelle c'était gonflé, mais je n'ai pas lâché. Son assistante est venue me dire qu'il l'avait très mal pris, et que je devrais quand même faire un effort. Je n'ai rien répondu. J'ai fait attention de rendre mes dossiers impeccables. Après cela il a jeté son dévolu sur une consultante de passage. Il m'a laissée tranquille, mais j'ai bien senti que pour moi, l'intégration dans l'équipe serait difficile. Pourtant j'ai continué à faire mon boulot, sans chercher des liens particuliers, ni de noises à personne. Souriante, humeur égale, dossiers dans les temps. Au bout de 6 mois, gentiment, j'ai fait ma place. Maintenant les autres viennent me voir pour des questions techniques, le chef de service continue à me vouvoyer, il me parle normalement et je sais qu'il a fait des compliments sur moi à la direction. Ouf, ça a été dur quand même, je m'en rends compte quand je vous en parle. »

S'il faut tenir bon dans cette occurrence, il est évidemment nécessaire qu'en tant que gestionnaire de l'hystérique, on accepte d'être le plus clair possible dans le positionnement de chef, de collègue ou de subordonné. Car l'hystérique est un anxieux attentif, prompt à vérifier que, si quelqu'un est prêt à tenir le discours des limites, cela vaille le coup et ne constitue pas un mensonge sur les capacités du « maître des limites » éventuel. Dans le cas contraire, la tentative de clarifier les choses vous sera retournée avec les « compliments d'usage », c'est-à-dire au travers d'une nette recrudescence des attitudes hystériques.

Les dégâts collatéraux sont constitués, quant à eux, par un retour à « moins de jouissance de la confusion ».

Verbatim

« Le travail est plus efficace, mais on rigole moins. »

« On travaille moins en équipe ; ce qui est marrant, c'est que les résultats se sont améliorés. »

« Ça ne rigole pas ici, mais au moins on sait qui fait quoi. »

« La remise au pas de F… a fait beaucoup de vagues, c'était une période pénible pour tout le monde. Mais c'était nécessaire car depuis ce moment, chacun fait son travail. »

Il arrive assez souvent que je me serve d'un « modèle », pour illustrer ces « moments délicats » et ces « dégâts collatéraux ». C'est une anecdote, elle est hélas d'ordre privé et du domaine personnel, mais illustre à la perfection les deux points cités.

Cas clinique : une fillette hystérique

Un ami psychologue et sa femme viennent dîner à la maison. Ils ont une petite fille qui se prénomme Mélanie. À l'époque des faits, Mélanie a 5 ans. Il faut savoir que dans la vie, il y a deux âges où l'on est particulièrement hystérique, 5 ans et 15 ans (souvenez-vous), et Mélanie en est la preuve pour la première catégorie. À peine arrivée, au moment des salutations et petits cadeaux, elle doit saluer aussi les hôtes. Je la connais depuis son plus jeune âge, et me penche vers elle pour recevoir le bisou de l'enfant. Elle refuse alors catégoriquement. Je suis surpris, mais pas fâché, pourtant sa mère craint, sans vraie raison, l'incident diplomatique. Elle m'explique que, depuis quelques mois, Mélanie agit ainsi, sans qu'elle en connaisse la raison, puis se tourne vers son mari pour qu'il fasse quelque chose. Ce dernier lève les yeux au ciel. Les choses s'enveniment au point que Mélanie pleure car elle se fait gronder par sa mère, qui crie presque d'énervement. En moins d'une minute trente (cette rapidité à gâcher les choses est parfaitement typique de l'hystérie), Mélanie vient de créer la confusion dans la soirée, on ne va parler que d'elle. Je tente de sauver la situation en disant à la fillette : « Tu ne veux pas me dire bonsoir ? Ça tombe bien, moi non plus. » (Autrement dit : « je ne joue pas à ton jeu du regardez-moi ».) Mélanie est un tout petit peu décontenancée et je profite du silence qui s'installe enfin pour inviter tout le monde à se réunir autour des toasts préparés pour démarrer cette soirée. Après quelques minutes d'une conversation agréable qui traite de la pluie et du beau temps, mais pas de Mélanie, cette dernière vient vers moi, pour me demander d'un ton boudeur mais poli, si elle peut avoir le droit de manger quelques « petits gâteaux ».

À ce moment précis, je dois l'avouer, ma tentation naturelle est bien le « **100 % de distance** ». Ma propre **hystérie naturelle a été sollicitée** et j'aimerais pouvoir lui répondre : « Pas de bisous, pas de gâteaux (non mais) ! » Je me retiens parce que, si je me sens parfaitement justifié à faire cela, ayant été l'offensé, elle se sentira justifiée à pleurer, à se rouler par terre, à faire une crise, ses parents à prendre son parti, puis à partir en claquant la porte…, tout ce qui fait une soirée charmante et réussie.

Il m'est venu par chance, et sans vrai désir d'une gestion quelconque à cette époque, une meilleure réaction que j'ai pu décoder longtemps après : **5 % de reconnaissance** d'abord. « Tu me demandes des gâteaux poliment, je n'ai pas de raison de te les refuser. Choisis ceux que tu veux et mets-les dans ce petit panier rien que pour toi. » C'est ce qu'elle fait. Je lui demande alors si elle est contente. Elle dit « oui… » puis ajoute « mais… » (recherche d'**insatisfaction**). Je ne lui laisse toutefois pas le temps de gloser et j'ajoute : « Alors si tu es contente, maintenant fiche-nous la paix, et ne reste pas là, va à côté où j'ai préparé des cassettes avec des dessins animés, regarde ceux que tu veux, tu as le droit, mais je ne veux plus te voir, je veux parler avec tes parents. » Le ton est beaucoup plus sec que ce que j'aurais dû me permettre **(95 % de distance)**. Il y a alors un « **moment délicat** » et je me demande si le panier de petits gâteaux ne va pas voler au travers la pièce. Il y a des **pressions très nettes**, car ma femme me regarde d'un air de reproche, mais je ne change pas ma physionomie. Finalement ça marche, car Mélanie part sans rien dire vers ses dessins animés, qu'elle visionnera jusqu'à la fin de la soirée.

Pourquoi cela a-t-il fonctionné ? Parce que je n'ai pas seulement dit « Va-t'en, je ne veux plus te voir » à Mélanie, ce qui n'aurait été que du rejet pur et simple, mais je lui ai dit également que « sa place » n'était pas parmi les grands, mais bien devant des dessins animés, à une place d'enfant, préparée pour elle, qu'elle a alors parfaitement occupée. Mais il y a eu des **dégâts**

collatéraux.

La mère de Mélanie fut vexée. De fait, c'est sa fille unique, née après de nombreuses tentatives pour avoir un enfant. Des traitements médicaux ont permis que cela arrive et depuis, Mélanie est surinvestie, comme la preuve exhibée aux yeux des autres d'une capacité à enfanter. Ainsi, Mélanie est toujours sollicitée par sa mère à être parmi les adultes comme preuve de la capacité maternelle et **s'angoisse de ne pas pouvoir prendre sa place d'enfant. Ma remarque l'a donc remise à sa vraie place** pour un soir, ce qui a fait cesser, pour cette durée, le manège hystérique. Mais la mère entendit la remarque pour elle aussi, fit la tête et resta silencieuse toute la soirée. ET C'ÉTAIT BIEN. J'avais géré sans le savoir deux hystéries d'un coup !

L'autre dégât collatéral réside dans la nette diminution des invitations entre les deux familles. Mais cela m'obligea à **avoir un positionnement plus clair**. Je me suis aperçu que je sollicitais ces invitations essentiellement pour voir mon ami et collègue. **Il me suffisait d'être clair à mon tour** sur ce que je voulais : « Je veux voir mon ami ? Je l'invite à la pêche ou à prendre un verre, sans mobiliser autour de nous plus de gens que nécessaire. »

Malgré son origine familiale, ce modèle est applicable à beaucoup de situations professionnelles. Vous pouvez aussi, si le cœur vous en dit, l'appliquer à la maison, par exemple pour le coucher des enfants…

Une dernière remarque et nous en aurons fini avec la langue hystérique « pure ». La bonne proportion de gestion est 95 % de distance (« restons professionnels, je veux les résultats en temps et en heure ») et 5 % de reconnaissance (« très bien, votre dernier dossier »). **Les 5 % de reconnaissance sont aussi importants que la distance professionnelle.** Leur oubli explique la crise d'hystérie du cas clinique au début du chapitre. Vous vous souvenez, l'assistante RH et le conseiller général, lors de l'inauguration d'un site ? L'histoire n'était pas finie.

Cas clinique : une assistante démonstrative (2/2)

Après que mon ami DRH m'a raconté l'histoire, nous avons échangé sur les raisons de la crise de son assistante. Je savais qu'il briguait un poste de direction adjointe et lui ai demandé l'enjeu de la préparation de la cérémonie d'inauguration :

« Peu stratégique, me répondit-il, mais évidemment tout ce qui est à ma charge et qui se passe bien, est mieux pour moi.

– Si toute la logistique mise en place par ton assistante était bonne, c'était donc toi qui en profitais ? »

Il fut obligé d'acquiescer.

« L'avais-tu félicitée pour sa préparation ?

– Non, j'attendais que tout soit fini pour le faire !

– Si tu l'avais fait la veille, tu te serais épargné cette affaire ridicule. N'ayant pas reçu la dose minimale de reconnaissance de ta part, elle s'est arrangée pour l'obtenir d'une autre façon. Te souviens-tu m'avoir dit "tu sais ce qu'elle M'a fait ?" Elle te l'a fait payer.

– Tu es pénible… » fut sa réponse.

Les hystériques font l'immense majorité des personnalités difficiles au travail, c'est pourquoi nous avons passé autant de temps avec cette forme de névrose décompensée. Nous les comprenons d'autant mieux que l'hystérie, bien compensée, fait nécessairement partie de notre personnalité. Aussi ne sommes-nous pas avares de conseils et d'idées pour les aider à aller mieux, pour les forcer à s'amender. Dans ces cas, on ne fait qu'aggraver les choses, en leur proposant une relation personnalisée, dans laquelle ils s'engageront au point de nous obliger rapidement à remettre d'autant plus de distance qu'il y aura eu beaucoup de proximité. Je rappelle qu'il y a une seule façon de rassurer un hystérique au travail : mettre et tenir une distance professionnelle acceptable en n'hésitant pas à reconnaître de façon mesurée des points positifs s'ils sont réels et justifiés.

Bien sûr, cette attitude ne vaut d'être appliquée qu'aux hystéries excessives dites personnalités difficiles. Pour tous les autres, vivons avec eux la vie de travail comme elle vient, sans autres soucis que les enjeux ordinaires du « boulot ».

Tous les autres ? Pas tout à fait cependant. Nous avions indiqué deux dialectes de la langue hystérique : l'obsession et la phobie. Ce sont ces deux dialectes que nous décrivons maintenant, ils complètent la liste des personnalités difficiles.

Premier dialecte de l'hystérie

l'obsession

L'obsession normale ordinaire

Si nous sommes des gens à peu près normaux, nous sommes, pour une part minimale, obsessionnels. Nous avons dit, sans aucun esprit mathématique sérieux, mais pour fixer les idées : « 10 % d'obsession ».

Cela signifie tout simplement que nous aimons mettre de l'ordre dans notre environnement pour l'organiser *a minima*, à l'image de nos processus intellectuels, et le monde nous paraît alors mentalement accessible et quelque peu maîtrisable. Peu importent les outils mis en œuvre – qu'il s'agisse de rituels magiques, de danses ancestrales, ou de calculs physiques, formules chimiques, constructions mécaniques ou électroniques, de formulaires administratifs et de justificatifs opposables –, les notions de maîtrise et de contrôle seront au centre de l'obsession normale. Le travail est aussi une forme de mise en ordre de l'environnement pour des raisons de survie. Ranger, classer, nettoyer, organiser, améliorer, perfectionner, posséder, maîtriser des domaines, des processus, des machines…, voilà où nous mène pour le meilleur, pour le nécessaire et pour le pire, la dimension obsessionnelle. Dans la vie de bureau ou à l'usine, cette dimension existe partout autour des questions de métier, de savoir-faire, de bonne pratique, de qualité, et jusque dans la façon dont nous rangeons ou non notre atelier, notre bureau, nos affaires, nos dossiers.

S'il arrivait qu'un sujet dépasse légèrement cette dose ordinaire d'obsessionnalité (mettons qu'il arrive à 20 %), il ne serait pas pour autant une personnalité difficile, mais au contraire quelqu'un présentant des caractéristiques qui feraient de lui un collaborateur modèle !

D'abord, parce que ce serait une personne **rigoureuse**. Dans sa présentation comme dans son comportement, la dimension carrée, impeccable, le style « cher, solide et de bon aloi » est facilement reconnaissable. En fonction des situations dans lesquels on le trouve, il y aura une propreté rigoureuse, une maîtrise des processus, une minutie particulière de la gestion de son travail, de sa famille, de sa voiture. C'est une femme ou un homme de confiance, et si on lui laisse les clés de l'entreprise, la gestion de notre espace pendant une absence, on sera sûr qu'au retour les choses seront restées identiques. Rigoureux certes, et rangé aussi, ce que prouve son bureau, qui ne comporte aucun autre dossier que celui qui est en cours, son atelier qui ressemble à un laboratoire, sa voiture qui ressemble à un modèle d'exposition.

La **réserve** est une autre de ses caractéristiques. Rien à voir avec l'hystérique qui livrait sans compter son âme et ses difficultés. Ici, c'est à peine si l'on connaît sa situation familiale et son goût ou ses occupations. Ces dernières sont pratiquées avec la même volonté du détail, et la même prudence, la même précision technologique qui est adoptée pour tout ce qu'il fait. Mais avec une discrétion importante et une modestie du même acabit. C'est ainsi que l'on découvre avec surprise dans un journal sportif, que le comptable de l'entreprise, très effacé, est si bien placé dans les semi-marathons régionaux qu'il vient d'obtenir un titre de vice-champion.

La **rationalité** sera à coup sûr la troisième caractéristique d'une personnalité à l'obsessionnalité un peu plus importante que la moyenne. C'est un amateur d'éléments qui tombent juste, qui sont logiques et qui obéissent à des lois ou des principes dont les preuves scientifiques sont avérées, ou dont les références sont certaines. Il aime les changements quand ils sont prévus et préparés, puis validés, et ne hait rien tant que les improvisations hasardeuses, qu'il se charge de remettre dans les clous de la réglementation ou de la norme. C'est dire à quel point c'est une personne respectueuse des principes (plus que des autres gens parfois).

Parce qu'il aime ce qui est habituel, ce qui correspond à ce qui était dit ou écrit, ce qui a été fixé par décret ou par principe scientifique, on pourra percevoir que l'obsessionnel est une personne presque **ritualisée**, aimant l'avantage des procédures fixées pour le bien de tous, des itinéraires balisés, des systèmes fiables et précis, de préférence à forte valeur technologique. La complexité de ces outils ne lui fait pas peur, tant qu'ils sont pourvus d'un mode d'emploi, parfaitement complet, et d'une logique interne qui les rendra totalement maîtrisables.

Pour finir, on dira que c'est aussi quelqu'un d'un peu **radin**. Parce qu'il aime calculer au plus juste, éviter l'inutile, rationaliser les dépenses, vérifier les calculs, toujours dans le plus strict respect de la loi et des procédures, cela va de soi. Cela peut rendre compte de son goût pour la complétude (surtout celle des collections, de timbres ou de voitures anciennes ou de n'importe quoi), de son plaisir constant à l'impeccabilité, avec une pointe de perfectionnisme, et deux doigts d'esprit de système.

Si vous êtes responsable, et que vous avez dans votre équipe quelqu'un de cet acabit, surtout, ne le lâchez jamais. C'est un professionnel d'exception qui ressemble à un idéal d'annonce de recrutement : « Cherchons candidat motivé, rigoureux, discret, réservé, rationnel, obéissant, capable d'avoir l'esprit maison, et de s'engager pour de longues années dans un poste d'assistance et de responsabilité de direction. »

On retrouve ce profil remarquable le plus souvent (mais pas exclusivement, bien sûr) dans des professions

réclamant de préférence les qualités citées : expertise comptable, expertise juridique, mise en place de systèmes de qualité, mécanique de précision, applications informatiques professionnelles. Tout est parfait. Si des excès s'en mêlent, les choses deviennent nettement plus difficiles, comme on va le voir.

La personnalité obsessionnelle décompensée : deux exemples

Cas clinique : un informaticien passionné

C'est une entreprise de service polyvalent d'ingénierie, dont l'équipe de direction est relativement jeune. Le comité de direction est composé d'associés, qui ont mis la communication au premier plan de leur fonctionnement, sachant que la réactivité est leur meilleur atout. Le responsable du système d'information, lors de la réunion du lundi, annonce à ses associés qu'il a mis au point pendant tout le week-end, sur la base d'un petit logiciel de projet, une application qui donne accès, « si elle est correctement installée et régulièrement incrémentée », à la situation de chacun des autres associés vis-à-vis de leur charge de travail. Le silence qui suit cette annonce est plutôt d'un ordre « dubitatif ». Poliment, un des associés demande : « Dis-nous, à quoi ça sert ? » L'inventeur semble totalement désarçonné. La seule raison que cela soit possible, pour chacun, de connaître « en temps réel » (c'est lui qui insiste), l'avancée du travail des autres, lui apparaît à l'évidence, comme la marque d'un progrès, certes non essentiel, mais bien dans l'état d'esprit de leur petite entreprise. Le directeur agacé (depuis un certain temps) repose alors la question, sur un ton plus brutal : « Oui, mais ça sert à quoi ? » La gêne est perceptible et, assez perdu, l'informaticien tente de s'expliquer : « Ben c'est évident ! Si l'un d'entre nous est en retard dans son programme, les autres peuvent savoir qu'il faut lui donner un coup de main. Si on met en place des critères pertinents et validés pour entrer tous les matins ou toutes les semaines nos listes de tâches… » Le directeur explose alors : « Tu ne t'es pas rendu compte encore que notre programme changeait tous les jours ? Et puis qu'on était toujours en retard ? De toute façon si j'avais besoin d'un coup de main, je te le dis, ce n'est sûrement pas à toi que je demanderais… »

Évidemment à ce point de la conversation, l'un doit lâcher prise… C'est l'informaticien qui quitte la pièce et disparaît du bureau… 3 jours. Quand nous en parlons, lui et moi, j'ai beaucoup de mal à lui faire entendre que la nature de leur travail ne réclame surtout pas ce temps passé à mettre en place un contrôle pseudo-rationnel. Il acceptera momentanément d'assouplir sa position, gardant pourtant le sentiment que ses collègues passent à côté d'opportunités d'amélioration de leur productivité. Un an plus tard, il revendra ses parts aux autres, pour entrer dans un grand groupe de distribution de pièces détachées.

Cas clinique : un qualiticien exigeant

Voici une entreprise florissante, qui fabrique de petites et moyennes séries de flacons de luxe en métal, bois, résine ou composite, pour le monde entier. Deux ingénieurs, un « marketeur » et un styliste avaient démarré sur ce créneau « presque pour rigoler », me dira l'un d'eux, il y a une trentaine d'années. Leurs clients ont demandé, il y a plusieurs mois, qu'ils accèdent à des classifications très supérieures en matière de qualité. Les circonstances font qu'ils préfèrent embaucher un jeune qualiticien qui connaît les critères de normes pour l'Europe entière et dans d'autres pays du monde : « Un gars très très pointu, qui avait roulé sa bosse pendant 6 ans autour du monde, hyper-expert, venant ici parce qu'il voulait quitter les grands groupes pour se fixer dans un coin sympa avec sa jeune épouse danoise et leur tout petit bébé » comme le dit le gérant. « Un gars bizarre, le genre de nimbus pénible qu'on peut voir dans les professions de la qualité » a été la définition qu'en donna quant à lui l'homme du marketing… un tantinet hystérique.

Quelques mois plus tard, toute l'équipe entre dans le bureau de l'ingénieur/directeur en lui déclarant : « Tu fais quelque chose, car maintenant c'est lui ou nous ! » Une histoire incroyable à propos d'un élastique qui avait remplacé un ressort mal taré sur une machine avait mis le feu aux poudres. Le responsable de la fabrication est hors de lui : « Pourquoi vient-il me persécuter… avec une histoire d'élastique ! Tu me vois faire une réunion "d'incidents critiques" pour "modification de la bible des pratiques" pour un élastique ! » Le directeur essaye de convaincre ses collègues ingénieurs de la nécessité de cette nouvelle dimension. Malheureusement, chacun peut témoigner qu'il a été concerné par une anecdote du même genre et les relations empirent au fil du temps. La rigueur, les remarques notifiées par écrit, les « pinaillages » et les contrôles sans fin du qualiticien exaspèrent le *team* historique. Une séparation et un autre recrutement seraient hors de prix et surtout trop tardif. Pour tenter de trouver une solution, le dirigeant parle avec le spécialiste, lui rappelle l'histoire et la nature des relations qui unit les fondateurs, le côté bande d'amis, la culture « révolutionnaire » (des produits en composite) qui réclameraient un minimum de déférence et le respect de cette histoire. Réponse : « Vous m'avez embauché pour monter la qualité au niveau demandé, la mettre en place, ce sera fait. Si je ne donne pas satisfaction, vous pouvez me virer. » Le directeur m'appelle me demandant ce qu'il doit faire. Ma constatation est qu'il a bien fait d'en parler avec le qualiticien, mais qu'il n'a pas usé des bons arguments – évoquer le bon temps et les copains, ne rien exiger, vouloir proposer la culture maison comme modèle… – n'est pas adapté. Il vaudrait mieux user d'arguments rationnels, techniques et non pas affectifs. « Où veux-tu que je trouve ça ? » me demande-t-il. Je l'assure qu'il va sûrement y arriver.

Un peu après, il est content d'y être parvenu. Il a demandé à son qualiticien de trouver des critères pour construire un système d'évaluation quantitatif et fiable permettant de décider du niveau « d'acceptabilité » de la démarche qualité dans l'entreprise, avec des méthodologies d'approche adaptées à chaque niveau. « J'ai passé deux jours avec lui, à préparer ça. Et il y a passé une semaine encore, mais il a sorti un système de comparaison (une usine à gaz, me confie-t-il) qui lui permet de rationaliser le niveau "d'acceptabilité" de la qualité pour chaque gars de l'équipe. N'importe qui aurait fait cette adaptation naturellement, mais lui, ça l'a passionné d'imaginer le truc en colonnes et en systèmes d'analyse par courbe. Bon, depuis, ce n'est pas parfait, mais on a évité le pire. Et puis, il est vraiment bon pour le reste du métier. »

On le voit, un excès d'obsessionnalité devient très rapidement exaspérant, même si les qualités associées à ce type de personnalités sont réellement positives. Soyons d'ailleurs un peu obsessionnels et appliquons nos critères de définition des personnalités difficiles. Dans ces deux exemples, sont-ce bien des personnalités difficiles :

- comportement inadapté ? Oui, en tout cas aucune adaptation naturelle au milieu ;
- comportement répétitif ? Oui, ce comportement est constant ;
- comportement sans raison apparente ? Les raisons sont trop logiques pour être les vraies raisons ;
- comportement avec gêne pour l'entourage ? Oui, exaspération de l'entourage ;
- comportement avec gêne pour la performance ? Dans le premier cas oui, dans le second cas, ça se discute ;
- souffrance de la personne elle-même ? Oui, face à la disparité des valeurs avec les autres qui leur reprochent leur côté « maniaque » ou « perfectionniste ».

Clinique de l'obsession excessive au travail

Un peu d'obsession (nous disions 10 %) est tout à fait nécessaire pour chacun de nous dans l'existence. Dans la vie de travail, cela est encore plus vrai, car il s'agit d'un domaine où l'ordre, la rigueur, la logique sont non seulement des qualités éventuelles, mais souvent d'absolues nécessités. L'obsession c'est ce qui nous pousse à ranger notre bureau, à être à l'heure, à faire des présentations léchées, à présenter des comptes au centime près, à sortir une série de pièces sans aucun défaut, à avoir un outil en parfait état d'entretien, à ne pas perdre notre temps, à ne pas gaspiller de l'argent. Avec 15 % d'obsessionnalité, nous affirmons ces qualités comme faisant partie de notre caractère. Avec 20 % d'obsessionnalité, nous entrons dans une forme de personnalité qui fera partie de notre réputation au travail.

Verbatim

« C'est Céline K. qui va prendre la direction chez vous ? Vous verrez, une fille très sympa mais hyper-exigeante sur tout : les horaires, les résultats, la présentation. Tout le monde en costume, cravate club ou tailleur bleu marine ! On l'appelle *Mon Colonel*. »

On arrive là aux limites de ce qui commence à être « un petit peu lourd parfois ». Ajoutons alors 10 % d'obsessionnalité (on arrive à 30 %), et apparaît alors le premier signe de personnalité difficile.

Un léger handicap, ou déficit, relationnel

Un obsessionnel excessif reste en « communication avec tout le monde, mais uniquement par tableur de traitements de données, parce qu'au moins comme ça, c'est clair ». Il y a parfois quelque chose de vrai dans cette blague sur les obsessionnels. Cette façon de faire rend les choses certes objectives, traçables, sans aucune contamination par l'affectif ou la séduction. On commence même à percevoir que c'est sans doute par une certaine gêne vis-à-vis des choses mélangées, impures, aléatoires et contingentes que la communication avec l'obsessionnel prend ce tour un peu froid, désincarné, distant. Par peur du mélange, mais non par froideur, indifférence ou mépris. Il est très important de ne pas se laisser abuser par les apparences. On se rappelle que l'obsession est un dialecte particulier de l'hystérie.

Cas clinique : un collègue timide

Cécile : « Un de mes collègues du bureau adjacent au mien avait l'habitude de me proposer de prendre la pause déjeuner en sa compagnie en me faisant parvenir un mail qui comprenait, sur la base des statistiques parues dans un journal d'entreprise (numéro spécial enquête de satisfaction restauration), un petit tableau indiquant la fréquentation du self par saison et par heure (globalement en été, on déjeune moins dans l'entreprise, et plus tard, un vrai scoop)… et il joignait systématiquement ce tableau à un petit questionnaire :

On sera tranquille au self à : 12 h 15 ou 13 h 40.
Barre la mention inutile…

Si c'était une blague, j'ai fini par trouver qu'elle était répétitive. Un jour, je lui ai dit que s'il voulait me paraître vraiment agréable, il n'avait qu'à m'inviter à la terrasse de la brasserie branchée du coin, sans passer par la messagerie. J'ai l'impression que ça lui a fait très peur, ou qu'il a trouvé ça trop cher, parce que je n'ai plus jamais reçu une seule invitation ! Dommage, il était assez mignon, mais assez coincé ou très timide. En tout cas, il était super-soigné comme garçon. »

La communication avec certains obsessionnels n'est pourtant pas toujours aussi effacée, gentille ou précautionneuse, elle peut aussi devenir, peu à peu, de l'ordre de l'agressivité ; masquées sous des apparences extrêmement policées, les relations touchent à l'obséquiosité. C'est ce qu'on appelle la dimension réactionnelle du symptôme obsessionnel. La volonté de contrôle, quand elle ne peut pas s'exercer pleinement, amène à un peu d'amertume et de sournoiserie. Ainsi a-t-on coutume de dire : *« Méfiez-vous d'un obsessionnel qui vous tient la porte, c'est qu'il se retient de vous l'envoyer à la figure. »* Cela dit, s'il la lâche, cette porte, dans votre figure, ce sera uniquement par maladresse. Car, sincèrement, il n'aura pas voulu ce qui s'est passé à ce moment. Cette agressivité lui échappe, l'obséquiosité est une façon de la juguler. Ça ne marche pas toujours. S'il en est désolé, ce sera pour

vous submerger de mails d'excuses, qui vont tout aussi rapidement que la porte, vous agresser.

Mais ajoutons à la difficulté une petite dose d'obsessionnalité encore, pour arriver maintenant au pourcentage considérable de 40 %.

Un vrai problème avec la décision

L'obsessionnel a un petit problème de **doute**. Il est parfaitement capable de prendre une décision mais doute rapidement que cette décision soit la bonne décision, ou plutôt la meilleure décision possible, « en tenant compte de tous les paramètres imaginables impliquant la certitude qu'on en aurait oublié aucun, ni omis des éléments discrets indispensables ». Ainsi sera-t-il nécessaire pour cette névrose déjà bien décompensée, de vérifier de multiples façons que le choix a été le bon. Et beaucoup de temps sera utilisé alors pour trouver des raisons tout à fait justifiées de continuer à surseoir à la décision définitive, au cas où on aurait oublié quelque chose. Dans tout choix, c'est le malheur des obsessionnels, il y a du pour et du contre. La qualité ou le prix ? La rapidité ou le résultat ? Aucune hésitation, il faut… faire appel à un expert. Oui mais, trouver l'expert est un problème et une autre décision à prendre, qui engage de l'argent et un doute sur le fait que ce soit bien le meilleur expert au meilleur prix. On est donc parti d'une solution pour sortir d'une difficulté, pour arriver à une difficulté avec la solution…

Évidemment si l'obsessionnel est un « décideur », ce qui est un comble, ceux qui dépendent de lui tirent la langue en attendant que ça avance, et s'angoissent de ce « *qu'on ne sera jamais dans les délais* ». Au final, c'est presque toujours dans la précipitation que sera prise la décision dont on avait déjà eu l'idée au début du processus.

Exemple

Une histoire drôle : sur un plongeoir la file s'allonge, le candidat au saut est un obsessionnel. Il y va, il n'y va pas, il va y aller…, mais non, un pas en arrière, puis à nouveau un pas en avant, cette fois c'est la bonne, jusqu'au moment où l'hésitation reprend le dessus… On sent que le débat et les supputations sous le crâne du candidat au plongeon battent leur plein. Les raisons de ne pas y aller et celles qui voudraient qu'on le fasse quand même reviennent en permanence au même niveau : l'égalité.

Le plongeur suivant vérifie alors que la voie est praticable (il y a de l'eau dans la piscine et personne sous le plongeoir) puis, par une question simple (« vous savez nager Monsieur ? ») et un « coup de coude malencontreux », démontre qu'il y a une solution rapide et efficace pour que la vie reprenne son cours.

Évidemment dans ce cas, l'obsessionnel ne sera pas spécialement content de la « décision » qu'on a prise pour lui. Mais au final, il se trouvera plutôt rassuré par la nouvelle situation qui permet de remettre le compteur à zéro, jusqu'à la prochaine fois.

Les décisions chez l'obsessionnel sont ainsi source de problème et de sécurité. C'est pourquoi il sera beaucoup plus à l'aise dans un poste où il devra longuement préparer des dossiers importants comme celui d'expert, spécialiste, contrôleur, évaluateur… que comme celui de décideur final : quels véhicules choisir pour la flotte des techniciens itinérants ? Il prépare tous les dossiers techniques et financiers, mais est incapable de saisir l'opportunité commerciale qui permettrait de gagner de gros délais et de faire l'économie de deux véhicules. C'est finalement son manager qui tranche.

Ce problème deviendra aigu lorsque, la compétence venant avec l'expérience, l'envie vient à l'obsessionnel de devenir manager, meneur d'hommes. Il a sur ce sujet des idées, toujours les mêmes – la rationalité, la logique, les principes, l'organisation, l'informatisation et la technologie doivent largement suffire à gérer les hommes, comme les affaires –, ce qui va poser rapidement un problème relationnel à cause de…

…la volonté de contrôle sur les autres

Avec une dose supplémentaire d'obsessionnalité, on atteint maintenant les 50 %, on touche à un niveau très élevé pour le travail (davantage rendrait la vie de travail pratiquement impossible pour lui ou pour les autres). L'obsessionnel dans cette configuration met en œuvre à plein son espoir avoué de contrôler son environnement de travail. On ne saurait lui en vouloir. Toutes ses qualités « naturelles » sont là. Mais il a un rêve secret : avoir le même contrôle sur l'environnement professionnel des autres. Par petites touches, peu à peu, pour les mêmes raisons de logique, d'uniformité, de propreté, d'homogénéité, et persuadé que c'est pour le bien des autres, l'obsessionnel travaille à ce que chacun applique ses principes à lui d'ordre et d'organisation.

Le problème, dans ces cas d'excès d'obsessionnalité, vient de ce que l'obsessionnel poursuit l'application possible d'une **idée** de perfection, d'un **rêve** d'impeccabilité, d'un **idéal** de maîtrise, du **fantasme absolu** de « zéro défaut ». Il ne se réfère plus aux besoins et attentes des collègues ou employés, ni aux circonstances particulières d'une situation. C'est essentiellement ce qui va faire de lui, alors, une personnalité difficile.

Bien sûr, on se dit qu'il sera facile alors, face à lui de protéger son propre espace professionnel, ou de faire semblant d'obtempérer, puis de tout remettre en place « comme on aime ». C'est compter sans de remarquables qualités d'opiniâtreté et sans les facilités que procure dans une équipe ce genre de personnalité, à qui on délègue trop facilement les tâches fastidieuses de rangement, contrôle, reporting, qui semblent leur plaire. Un obsessionnel en fait alors un point d'appui pour rationaliser tout le reste.

Il faudra tenir compte encore de l'usage de la pseudo-délégation (en fait une délégation de surveillance) que pratiquent les obsessionnels responsables ou dirigeants faisant passer leur besoin effréné de contrôle par le soi

disant partage des responsabilités. Ils font valoir aussi la dimension de culpabilisation : *« Si je contrôle, c'est pour des raisons de sécurité, de confort, de protection, d'ordre, de performances, etc. »*

Il n'y a pas d'autre issue que d'engager rapidement **une négociation serrée sur la nature, la dimension et le rythme des contrôles** qu'il semble vouloir mettre en place.

Qu'il s'agisse d'un collaborateur (la négociation est plus facile mais permanente) ou d'un supérieur (plus délicat mais tout aussi nécessaire pour ne pas se faire dévorer), négocier les limites de la zone de contrôle fait gagner progressivement l'intérêt et l'estime de l'obsessionnel.

Deux notes cliniques peuvent illustrer cette dimension.

Cas clinique : une prothésiste perfectionniste

Un prothésiste dentaire se plaint de ce qu'une de ses techniciennes (remarquable prothésiste) est totalement incapable de s'arrêter, pensant qu'il y a toujours une possibilité de mieux faire. C'est à un point tel, qu'elle a un retard important sur le programme de fabrication qui lui revient. C'est très proche d'un perfectionnisme maladif. Il négocie alors avec elle qu'un de ses collègues (le plus âgé de l'équipe) décide pour elle du moment où elle doit s'arrêter. C'est difficile à négocier car elle a une idée très personnelle des critères de qualité qu'on devrait appliquer (« tout le monde devrait faire comme moi ! »). Le directeur est obligé d'aller jusqu'à la menace pour y parvenir. Après une crise de quelques jours, il semble que le fonctionnement soit accepté, et la relation de dépendance au collègue paraît apporter une certaine sérénité à l'environnement autour d'elle.

Cas clinique : un avocat peu disert

« Mon chef est extrêmement particulier, me dit cette assistante du directeur juridique. Il voudrait que tout soit parfait et que tout le monde fonctionne comme il a pensé que ce serait bien. Le problème c'est qu'il faut absolument tenir des délais dans notre profession. Je dois parfois choisir car certaines choses sont plus urgentes que d'autres qui ne relèvent pas de limites de temps absolues. Au bout d'un an j'ai failli partir : tout devait être parfait **en même temps**. Je suis allée le voir pour lui dire "franchement" que **je pouvais m'engager assurément sur la sécurité des délais des procédures**, mais que le rangement des dossiers et le classement des affaires feront l'objet de deux jours à part dans le mois consacrés uniquement à cela, et je lui en rendrais bien sûr compte à ce moment-là. Sur le coup il n'a rien dit. J'en étais malade, je me demandais s'il n'allait pas trouver un moyen de me virer. Je suis retourné le voir pour lui demander son avis définitif sur ce point. Il a eu l'air surpris et m'a dit : "je pensais que vous aviez compris que j'étais d'accord !" Je crois qu'il a un problème de communication. »

Voilà, au-delà des qualités normales de l'obsessionnel, les éléments supplémentaires qui en rajoutent et rendent cette personnalité particulière « difficile ». Reste à savoir la gérer. Nous avons déjà vu qu'il fallait savoir passer outre ses problèmes de communication, ne pas lui confier trop de dossiers de décision, éviter de lui confier des tâches de management constant des hommes, négocier l'étendue de son pouvoir de contrôle. Ceci à pour but de faire face au plus pressé, mais il existe une formule plus générale pour gérer les obsessionnels.

Gérer les personnalités excessivement obsessionnelles

La formule de gestion « **CHARGER LA MULE** » peut paraître cavalière, mais elle donne des résultats à moyen terme si elle est appliquée avec discernement.

Un premier point à noter dans l'usage de cette formule, c'est qu'il n'est pas dit de « surcharger la mule ». Si j'utilise cette expression, qui semble cruelle, c'est pour attirer l'attention sur les raisons qu'aurait l'obsessionnel de se comporter comme il se comporte. Tâchons de découvrir ces raisons. On verra qu'elles ont quelques points communs avec l'hystérique qui précédait.

Si l'obsessionnel se comporte ainsi c'est qu'il a affaire, sans qu'il le sache vraiment, à des angoisses particulières. Ces angoisses pourraient être synthétisées ainsi : l'obsessionnel craint que son emploi du temps ne soit pas rempli à plein de choses utiles. S'il lui reste un peu de temps il aura envie, parce que cela lui semble très utile, de mettre en place des systèmes de contrôle de la tâche effectuée, suivis rapidement de systèmes de contrôle du système de contrôle de la tâche effectuée, puis pour le plaisir, d'un système d'alerte des systèmes de contrôle du système de contrôle, parce que cela compléterait de façon presque définitive le tableau de bord.

Si quelqu'un est capable de se comporter de telle façon, c'est qu'il est anxieux de ne pas avoir assez de travail. Il faut donc lui donner un dossier supplémentaire (à condition que ce ne soit pas un dossier de décision), ou le nommer expert sur une dimension de plus qui soit utile pour l'entreprise. C'est cela que l'on appelle **charger la mule**.

Intuitivement, parce qu'une petite part d'obsession est présente en nous, on croit le connaître. Et nous vient la tentation de lui proposer de parler « une autre langue », c'est-à-dire d'acquérir des attitudes à l'inverse de ses modalités habituelles de comportement.

Verbatim

« Laisse tomber, tu feras ça plus tard. »

« On fait l'impasse là-dessus, personne ne verra rien. »
« On peut avoir une idée grossière, ça suffira. »
« Prenons le moins cher, ça ira toujours. »

« J'ai choisi la procédure la plus simple, même si c'est la moins performante. »

Ceci est une erreur à double titre : d'abord parce que cela signifie que nous cherchons à le changer à notre image de névrosé normalement compensé, capable de parler toutes les langues, ensuite parce que lui proposer de « *lâcher un peu de lest et de prendre du bon temps, voire de se permettre un peu de négligence* » aura pour conséquence d'augmenter la dose d'angoisse contre laquelle cette personnalité difficile luttait grâce, précisément, à son comportement.

Ainsi, remplir au maximum l'emploi du temps de l'obsessionnel avec des activités de préparation de dossiers réellement importants pour l'entreprise, ou pour l'équipe, est-il une manière de le rassurer, sans le tromper, sur sa capacité à garder du contrôle, de la maîtrise, de façon utile aux autres. Cela sera également utile pour contrôler son anxiété. En échange, il faudra limiter et négocier son désir de **tout** contrôler.

La grande utilité de l'analyse de ce type de personnalités difficiles « para-hystériques » est de percevoir que comme dans l'hystérie, **l'angoisse est première dans le mouvement qui rend difficiles ces personnalités**. Dans les deux cas aussi, la gestion apparemment sévère du comportement vise en réalité à éviter la violence symbolique de bonne foi qui consiste à pousser du côté de l'angoisse plutôt que de l'apaiser.

Un autre dialecte de l'hystérie existe encore, c'est le dialecte phobique. Nous allons le parcourir de la même façon que pour le dialecte obsessionnel.

6

Second dialecte de l'hystérie

la phobie

La phobie normale ordinaire

Nous avons évoqué, au début de cette partie, l'idée que pour une personne ordinaire, c'est-à-dire « vous et moi », la part des comportements et des attitudes ou des réactions phobiques devait représenter environ 20 %. Je dois rappeler cette fois encore, pour justifier une présentation pseudo-scientifique d'allure mathématique, que ces chiffres ne sont absolument pas les résultats fournis par un quelconque appareil à mesurer la répartition caractérielle de chacun, mais une façon rapide et imagée de fixer des idées, pour une approche quotidienne « triviale ».

Comme précédemment, essayons de voir de quelle façon nous avons besoin de cette part de « phobie » dans la vie de tous les jours.

Être phobique, c'est avoir peur. Et la peur est un allié précieux pour se garder des dangers, même si ces derniers ne sont pas réels mais seulement supposés, ce qui n'empêche pas de les redouter. La phobie normale signifie simplement que nos sourcils se froncent quand nous pensons au lendemain, à l'avenir de nos enfants, à ce que pourrait réserver de difficile le futur plus ou moins proche. L'incapacité à savoir réellement de quoi demain sera fait est une inquiétude constante qui nous pousse à toutes sortes de choses : avoir envie de croire un horoscope, écouter un devin quelconque, scruter l'histoire en espérant qu'elle se répétera un peu, pour que l'on puisse envisager la suite avec des certitudes. Hélas, cela fonctionne rarement.

La phobie nous pousse à imaginer le pire pour organiser des moyens de nous en préserver. Cette partie angoissée de notre existence fait le fonds de commerce de tous les assureurs, et celui des loteries. Car si on ne peut prévoir le malheur, on ne peut sans doute pas prévoir le bonheur, et par conséquent pouvoir compter dessus également. Péché véniel de la condition humaine, maigre consolation pour échapper à la seule certitude qui soit, celle de notre fin.

La phobie est, en quelque sorte, un vestige de la menace qui pèse sur l'Homme depuis qu'il est venu sur une Terre accueillante certes, mais aussi hostile. La phobie de ce point de vue est source de tous les progrès scientifiques, culturels et religieux qui visent à atténuer les risques et les inquiétudes : c'est ce qui nous fait lever des cartes, perfectionner les armes et les alarmes, construire des systèmes sociaux solidaires (normalement) qui apporteront à tous la sécurité sociale, professionnelle et médicale.

Cette dimension phobique a certes un petit inconvénient. La sécurité dont nous aimons gagner chaque jour un peu plus, même au prix de nos libertés, est une drogue dure. La plus dure de toutes. Une fois qu'on y a goûté, elle devient chaque jour plus indispensable. Chaque progrès technique dans ce sens est « à cliquets » : mais comment a-t-on pu s'en passer ? On ne peut revenir en arrière. Les téléphones portables et les GPS nous maintiennent en lien les uns avec les autres en limitant des tas de risques mais nous permettent aussi d'oublier ces dimensions du risque et celles de la prudence. Tous les sauveteurs en mer ou à la montagne s'en lamentent d'ailleurs, eux dont la présence avec hélicoptère rend également ces imprudences possibles. La dimension phobique peut nous permettre de nous souvenir qu'il y a toujours un risque.

Mais, même dévoyée, la dimension phobique reste, comme une inquiétude archaïque et diffuse de l'espèce : le ciel nous tombera-t-il sur la tête ? La fin du monde se produira-t-elle ? La peur permet de se garder du danger, mais ne l'éloigne pas. La fin du monde reste possible. En attendant, nous signons des assurances « pour jusqu'à demain », avant de passer valider un billet de loterie et de parcourir l'horoscope, de joindre 4 fois par jour le portable de nos enfants pour nous assurer qu'il vont bien, et rentrer à la maison (sous alarme) au volant d'un 4 × 4 bardé d'airbags, au châssis progressivement déformable, capable d'absorber des chocs qui nous auraient tués hier. Tout cela est bien normal. Nous profitons des avantages de sécurité que nous pouvons obtenir.

Pour la journée de demain, certaines populations, près de chez nous ou ailleurs, auraient juste besoin d'avoir la certitude d'obtenir un peu de nourriture. Si leur peuple survit, puis parvient à se mettre à l'abri de ces choses, l'expérience terrible qu'il aura vécue restera inscrite longtemps comme une crainte majeure que tout cela ne recommence. Après avoir été un danger réel, cela deviendra une **phobie**, puis au fil des générations, à peine un souvenir.

Un peu de phobie est normale et nécessaire. Beaucoup de personnes dans les sociétés riches craignent la ruine, l'absence de moyens de survie. Elles ont raison, car il est particulièrement imprudent de penser qu'une situation, bonne ou mauvaise, soit garantie, éternelle. Si cela les pousse à envisager des alternatives possibles et des moyens d'amélioration, ils y trouveront un avantage. Mais si la sédentarité et la paresse les endorment, l'angoisse sourde se réveillera et indiquera la phobie. Même dans nos sociétés hyper-sécurisées, même là où le travail est centré sur la sécurité du travailleur, y compris quand des dangers plus secondaires sont écartés par la sécurité de l'emploi, la

garantie du salaire, l'absence de changement brutal, certains continuent à avoir peur de quelque chose. Ce sont les phobiques décompensés.

La phobie décompensée au travail : deux exemples

Cas clinique : celui qui n'y croit plus

Le personnage du phobique décompensé est si connu que je ne peux même plus le décrire par un seul exemple, et préfère l'évoquer au travers d'une situation typique, qui serait celle-ci : une équipe gestionnaire de dossiers dans une entreprise de services, telles une mutuelle d'assurances médicales. L'évolution de l'entreprise amène l'équipe à se mobiliser de façon importante pour relever des challenges nouveaux et vendre des services plus larges. Le manager de l'équipe a longuement préparé son personnel. Il est lui-même intéressé par le projet, convaincu de sa modernité positive, et ne veut pas le rater. Il a expliqué longuement comment il voyait les choses, a exposé la démarche, levé les malentendus et répondu à toutes les questions. Il sait qu'une grande part de l'équipe est quasiment convaincue et il peut s'appuyer sur elle. On est à l'ultime réunion avant la « bascule » vers le nouveau projet. C'est le moment que choisit le plus ancien de l'équipe pour exprimer à haute voix ce qu'il pense depuis le début : « **Ça ne marchera jamais…** »

Il expose alors les arguments qui lui font penser cela. Parlant au nom d'une expérience de 25 ans dans l'entreprise, il a pu analyser toutes les nouveautés du même genre proposées au fil des années, qui aboutissent toutes au même constat : « ça ne marche pas ». Il pense qu'il ne faut jamais quitter le centrage sur le métier de base, leurs clients traditionnels attendent cela et le projet fantaisiste *Assur Médical plus* va les détourner de l'entreprise. Il aurait mal au cœur de les décevoir. Personnellement, ses propres valeurs de service et d'intérêt pour les clients historiques qui partagent encore les valeurs mutuelles de base l'empêchent d'adhérer totalement au projet. Il n'a rien dit ces derniers temps pour ne pas décourager les jeunes : « C'est normal qu'ils aient du goût pour la nouveauté, en début de carrière. »

Le manager est stupéfait. De plus, il voit bien que dans l'équipe les seniors se sentent brutalement coupables d'avoir suivi la modernité. Les arguments moraux sur les valeurs de base ont bien fait mouche. Un peu désespéré, il me demande s'il doit vraiment sévir, et comment, contre celui qui a frappé au cœur le bel esprit moderniste qu'il avait su insuffler. La situation lui apparaît d'autant plus compliquée que celui qui a pris la parole est sincère. C'est d'ailleurs cela qui a eu l'effet démobilisateur qui le désespère aujourd'hui. Je lui rappelle deux choses alors : la modernité doit s'appuyer sur l'histoire et il aurait intérêt à commencer par ré-évoquer effectivement le passé avant toute chose pour mettre le projet en perspective de l'origine, afin de rassurer l'identité professionnelle de l'équipe. Puis, je lui propose de mettre en place un projet **avec au moins dix étapes** successives, élaborées en partie par l'équipe elle-même. On discutera de chaque étape, puis de la suivante au fur et à mesure de l'avancée du travail. Devant ses réticences à lui, je lui propose de présenter ce même plan de progression à la direction régionale, pour rendre compte des difficultés particulières rencontrées dans la mise en place du projet. Au final, ce plan en dix points est proposé à toutes les équipes du secteur, pour respecter les craintes que d'autres phobiques avaient manifestées ça et là et qui risquaient d'avoir les mêmes effets un peu partout.

Cas clinique : un chef grognon

Un des directeurs régionaux (la région représente la moitié du pays, plus l'Angleterre !), d'un important groupe de pièces détachées pour les équipements de chantier, est connu pour n'être pas facile dans la communication car il est grognon, coupe sèchement la parole, intime l'ordre de se taire à ses interlocuteurs, fait de même au cours de réunions de « communication ». Il a autour de lui une équipe proche d'administratifs qui semblent, *a contrario*, apprécier son contact au quotidien. Mais à peine est-il sorti de son service de direction, ce qu'il doit faire souvent, que ce dirigeant se renfrogne, aboie, grommelle des remarques désagréables, provoque des équipes entières pendant les réunions ou les séminaires de travail. « Il est très correct avec les clients, c'est la moindre des choses, et puis il semble au final toujours pouvoir s'adapter à l'environnement du moment » me dit de lui le directeur « Europe » avant le démarrage d'une vaste enquête de satisfaction des salariés au travail. L'attitude de ce directeur régional lui fait craindre un peu de mauvais résultats. Il me propose de le rencontrer avant le démarrage de l'enquête.

Je rencontre un homme effectivement renfrogné, mais dont le discours est sensible. Sa culture des arts plastiques est grande, un goût qui lui vient de sa mère (il a des tableaux et des statues dans son bureau et non des maquettes de bulldozers). Il est au courant des raisons de ma venue. Nous pouvons rapidement aborder le problème de sa communication. Il tient bon sur la question de son style, arguant que c'est une nécessité dans ce type de cultures d'entreprise. Mais la conversation dérivant un peu, il me confie des anecdotes personnelles : il a passé sa petite enfance en Afrique noire et à l'âge 5 ans, il a été menacé par un singe, qui manifestait tous les signes de l'intimidation du rival, prémisse du passage à l'attaque imminent. Avant que ses parents ne se précipitent pour protéger l'enfant, mon interlocuteur, « mort de peur », avait saisi le petit siège pliant qu'il avait en main pour le lever de façon menaçante et se précipiter vers l'animal qui, surpris de toute évidence, prit peur et s'enfuit.

Il me raconta également, mais plus tard sa manie de se mettre dans des situations au cours desquelles il devait se dépasser, alors qu'il n'est pas spécialement aventurier. Il raconte en particulier une très longue marche d'exploration dans un parc africain (retour nostalgique) où, perdu par sa faute, il avait tenu bien au-delà des limites normales en se disant : « Si je m'arrête, je ne pourrai jamais repartir. » Je comprends alors que sa vie professionnelle le pousse à se comporter selon ces modèles : devant tout ce qui fait peur, la meilleure défense c'est encore l'attaque et celui qui gagne, c'est celui qui ne s'arrête pas. À l'origine de son comportement, il y a une position phobique, il a peur des autres et de la mort et pour s'en protéger, il « attaque d'abord et tient jusqu'au bout ».

Ces deux cas sont très différents, pourtant c'est la même difficulté qui est évoquée. Pour le comprendre, voyons ici les caractéristiques du phobique excessif au travail.

Clinique du phobique excessif au travail

Le terme générique définit bien les caractéristiques de cette personnalité. La phobie est une angoisse diffuse, portant sur une catastrophe imminente, ou encore une crainte constante qui anticipe toutes les possibilités de danger. C'est aussi une aversion, répulsion qui peut se trouver focalisée sur un objet particulier : l'objet phobique. Ainsi le phobique est-il anxieux et pessimiste (ce qui le rend grognon, renfrogné, incapable d'être vraiment joyeux), sur ses gardes, n'aimant pas le changement, cherchant à se protéger, éventuellement par la fuite.

Deux occurrences peuvent survenir alors, qui n'auront pas la même influence sur le destin professionnel :

- la contra phobie ;
- l'apparition d'un objet phobique, susceptible de concentrer à lui seul toutes les angoisses.

L'angoisse et le pessimisme du phobique

Pour le phobique, l'angoisse est essentielle. Quelque chose va mal se passer ou pourrait très mal se passer. Il est inquiet pour tout. Il y a tellement de choses à craindre dans le monde qui peuvent conduire à la mort, à la maladie ou à la souffrance. Il en connaît beaucoup. Souvent la crainte de la maladie l'interpelle au point de le faire apparaître comme hypocondriaque. À peine une maladie contagieuse est-elle évoquée à l'autre bout de la planète que la personnalité phobique en ressent tous les effets et se précipite à la pharmacie pour obtenir des traitements préventifs et curatifs en grande quantité. Ce n'est pas de la panique, c'est simplement prudent. *« On ne sait jamais »* et *« on ne prend jamais trop de précautions »* pourraient être les deux maximes qu'il applique en permanence à sa situation. Cela dit, tous ceux qui se sont trouvés en situation de risque potentiel (mer, montagne, désert, milieu carcéral) développent des principes de cet ordre : *trop fort n'a jamais manqué* (si ça casse), *une main pour toi une main pour le bateau* (si tu tombes), *toujours le dos au mur* (si tu es attaqué) qui sont adaptés à la situation. Pour un phobique excessif, la situation est donc toujours une situation de danger, ou une situation qui risque de tourner au danger. Pour lui, le verre est toujours à moitié vide et surtout on risque de le renverser, de tout tacher et de se couper avec les morceaux, avant de mourir de soif.

Cas clinique : un revirement étonnant

« Une nouvelle unité de production ? Pourquoi pas ? Ce serait la solution. Mais est-ce qu'on aura les financements ? Est-ce que le marché ne va pas se retourner ? L'équipe est-elle vraiment prête ? Ne devait-il pas y avoir une modification importante de la réglementation ? Non ? En tout cas, ça nous tombera dessus un jour. Est-ce que c'est vraiment le bon moment ? Avec la crise c'est risqué, non ? Pourquoi ne pas attendre ? D'autres l'ont fait en Alsace et ils se sont plantés ! Ça n'est pas une si bonne idée finalement ! Il faut absolument éviter cette stratégie, on irait droit dans le mur. Je ne sens pas le truc. Ne parlons plus de ça. Pour l'instant, on continue comme ça, ne me parle plus de cette histoire. »

La fixation de l'angoisse sur un objet phobique

Une des possibilités de décompensation les plus pénibles pour un phobique est la concentration de toute l'angoisse vécue sur un objet. C'est donc « l'objet phobique » dont nous avons tous pour notre propre compte un petit exemple bénin : phobie des araignées, des traces sur les verres, des chapeaux mous, du téléphone, etc. N'importe quel objet peut devenir objet phobique. Il le devient à cause d'un lien signifiant et symbolique, caché avec des angoisses plus profondes. Il est possible de retrouver ce lien grâce à un travail analytique approfondi. Cette investigation thérapeutique devient absolument nécessaire si l'objet phobique désigné est essentiel à l'existence sociale ou quotidienne. Les phobies des ponts, des voitures, des grands espaces, des relations humaines deviennent franchement plus pénibles et handicapantes, empêchant pratiquement toute vie normale. La phobie des microbes (objets invisibles) peut empêcher le patient de sortir et atteint des proportions quasi délirantes quand il décide de vivre dans une sorte de bulle stérile.

Ces cas ne peuvent évidemment pas se retrouver dans la vie de travail. Arriver à ce point exige en urgence une consultation spécialisée, des modalités anxiolytiques rapides et une psychothérapie adaptée, seules solutions possibles. Cela sort du champ de notre étude des personnalités difficiles au travail.

Il existe une réaction phobique moins extrême et très répandue dans le travail qui est la fuite.

La phobie du travail et la fuite

La phobie du travail existe. Le travail est alors considéré, par les exigences qu'il pose, la contrainte qu'il représente, les relations auxquelles il oblige, comme source d'une angoisse permanente. Couramment la réaction phobique la plus ordinaire, qui entre déjà dans le cadre de la gestion des personnalités difficiles, est la fuite. La fuite consiste à s'éloigner de la situation angoissante. Pour cela le phobique peut profiter des facilités qu'offre une société avancée : congés, RTT, arrêt de travail. Il peut aussi se mettre en position difficile pour justifier alors un départ, un licenciement. Il y a aussi les études qui n'en finissent pas, ou la relance permanente de nouvelles vies de travail, de nouveaux métiers, de nouvelles entreprises pour ces collectionneurs particuliers, qui disent d'ailleurs ne jamais avoir de vraies difficultés à trouver de nouveaux emplois. Reste qu'à tout changement, qu'à tout enjeu nouveau qui se profile, la première réaction du phobique consistera à fuir, d'une façon ou d'une autre. Certaines

maladies diplomatiques, juste avant les moments chauds, commercialement parlant, ne sont pas toujours de la paresse ou des façons d'être tire-au-flanc (ça peut arriver), mais plutôt une angoisse massive devant les responsabilités à prendre pendant cette période, l'adaptabilité et la performance dont il faudra faire preuve et l'incertitude de la réussite.

Cas clinique : un adjoint pusillanime

« Mon adjoint est assez grognon et craintif. Mais il s'accroche au boulot régulièrement. Le problème, c'est qu'il a toujours peur de mal faire, de ne pas être compris ou que ça se passe mal. Je le pousse à faire quand même et j'essaie de l'accompagner au maximum dans la progression de ses compétences. C'est quand même lui qui est destiné à me remplacer. À vrai dire certains jours, je me demande s'il va y arriver *(il rit)*. L'autre jour, je lui demande de préparer une présentation sur les résultats de l'année passée et de la développer lui-même devant l'équipe. Il a été content de le faire, mais 3 semaines avant la réunion, il venait me voir deux fois par jour pour cette fichue présentation. Je le renvoyais à son bureau en permanence en l'assurant qu'il pouvait parfaitement trouver les réponses tout seul. Ça ne l'empêchait pas de revenir me voir tous les jours et moi, je ne cessais de le renvoyer à ses possibilités. Je voulais qu'il grandisse bon Dieu ! *(Il rit.)* Bon, finalement je l'ai vu arriver avec cette présentation, encore une fois, il restait 6 jours avant le jour J… Je lui ai dit de venir me voir une seule fois, une heure avant l'heure de la présentation, pour vérifier que tout allait bien. S'il y avait quelque chose à changer, il serait toujours temps. (Je l'ai vu en fait une demi-heure avant.) On a tout relu. Il hésitait sur le titre : était-il assez complet ? En fait il avait mis *Résultats 2010* et je lui ai dit que c'était parfait et qu'il ne devait rien changer… Comme l'heure approchait, je le vois blêmir tout à coup et se tenir le côté gauche, en disant "ça me fait comme une pointe, ça doit être un malaise cardiaque. Il faut que j'aille voir un docteur, tu vas faire la présentation à ma place." Bien obligé ! Comme il n'avait pas l'air bien, je l'ai fait envoyer par l'infirmière à l'hôpital voisin. Le médecin m'a rassuré en me disant que c'était une douleur stomacale bénigne due au stress. Ça peut passer pour un problème cardiaque parfois, à première vue. Depuis l'histoire, je ne lui parle plus de devenir mon remplaçant. Je crois que ça le soulage, en fait… »

J'ai parlé avec ce manager de ce qu'il aurait dû faire : en aucun cas rassurer gratuitement son adjoint sur le fait que tout allait « évidemment » bien se passer, mais envisager avec lui tout ce qui pouvait mal se passer, effectivement, afin de préparer des contre-mesures, au cas où…

Les conduites contra phobiques

La phobie peut trouver une autre issue dans les **conduites contra phobiques**, qui consistent à développer un intérêt réel pour ce qui fait peur. C'est une alternative adaptée à l'objet phobique.

Cas clinique : un médecin prévoyant

« Une phobie de l'eau pourrait ainsi pousser à devenir capitaine au long cours, à passer un brevet de maître nageur, à se construire une piscine à côté d'une rivière, à ne boire que de l'eau minérale, à acheter des actions à la compagnie des eaux de France. » La blague n'est pourtant pas si éloignée de la réalité, car certaines professions sont réputées retenir davantage l'orientation professionnelle des phobiques et des contra phobiques. La phobie des accidents, des maladies et de la mort pour cette raison peut attirer davantage vers les études de médecine (la loi n'est pas absolue évidemment). Ma femme est médecin et je vois bien que, sans être une personnalité difficile (Dieu m'en garde), elle a plutôt des tendances contra phobiques. Elle craint l'avenir, serait prête à militer pour l'écologie, et surtout a toujours très peur pour la santé de ses proches et celle de ses patients qu'elle voit toujours longuement pour la grande majorité d'entre eux. Il est donc clair qu'elle ne fera jamais fortune mais que ses patients lui font une confiance absolue, très bien placée, parce qu'elle laisse passer vraiment peu de chose.

Un jour (anxiété constante), elle est amenée à se demander si elle est réellement capable de pouvoir faire face à toutes les situations d'urgence. Sa réponse est pessimiste : « Non, bien sûr. » Résultat : deux ans de formation continue à Bordeaux pour pouvoir être (en plus de l'activité de son cabinet) médecin référent des équipes d'intervention des pompiers volontaires locaux. Ainsi cette petite femme « qui a peur de tout » se retrouve-t-elle régulièrement, comme si elle n'avait plus peur de rien, à gérer au bord de la route des situations extrêmes de risque vital avant l'arrivée des SAMU. La contra phobie est réussie.

Il existe pourtant un inconvénient aux avantages de cette disposition contrat phobique. Il est arrivé qu'en vacances nous transportions comme il se doit « tout pour faire face à tout » (les habits s'il fait chaud, s'il fait froid, s'il pleut) dans les bagages, ainsi que la valise d'urgence et un certain nombre d'instruments qui vont avec : « Au cas où…, on ne sait jamais. » Moralité : avec un(e) contra phobique, il faut avoir une voiture spacieuse…

Au-delà des qualités de prudence et de prévoyance susceptibles d'être apportées par 20 % de phobie, des attitudes de « souci » et de « vigilance » indiquées par 10 % d'anxiété–pessimisme supplémentaires sont encore acceptables. Il est clair pourtant qu'au-delà de cette dimension (plus de 30 %) apparaissent les personnalités difficiles de type phobique : pessimistes et inquiètes, donc négatives, mais aussi perdant rapidement tout enthousiasme, promptes à prendre la fuite, à démoraliser la moitié de l'entreprise, à en faire douter un quart, à paniquer ceux qui restent. Il y a bien quelque chose à faire pour éviter les conséquences multiples de cette attitude.

La gestion des phobies décompensées au travail

La formule de gestion des phobiques au travail « **POSER DES BALISES** » est simple, même si elle réclame quelques

commentaires et précautions pour être appliquées à bon escient.

Cela signifie que le phobique trouve presque toujours à concrétiser son angoisse flottante face au monde par l'incertitude devant l'avenir. Il se fige devant l'impossibilité de prévoir les réussites ou les échecs, s'inhibe devant la relativité des sécurités. Plutôt que de le consoler avec un très vague et très angoissant « *Mais si, ça ira, je te fais confiance, tu pourras y arriver* », il faut au contraire accepter l'idée pessimiste qu'il propose, pour envisager un chemin progressif et balisé qui combattra chacune des possibilités négatives qu'il envisage forcément. L'inconvénient est que cette démarche réclame un peu plus de temps, mais c'est un prix peu élevé par rapport au coût que constituera l'obligation de combattre les conséquences d'une gestion trop optimiste de ses capacités.

Cas clinique : un commercial qui doute

« Il fallait récupérer notre client de Saint-Dié qui est un type assez difficile. Il y avait eu un problème de délai, à mon avis négligeable, mais il en avait fait tout un foin, et en avait profité pour essayer la concurrence. Je sais que ça s'est mal passé avec la concurrence, mais il faut quand même que nous fassions le premier pas auprès de lui. Je voulais que Yves, le chef de secteur y aille, mais il était au siège pour une formation, alors j'ai décidé d'y envoyer Jean-Marc, son adjoint. Ce dernier a complètement paniqué. Je lui ai dit : "Écoute, Jean-Marc, c'est un client comme un autre, tu y vas, procédure habituelle, tu reviens et on verra bien ce qui se passera." Je n'ai pas mis la pression, juste le boulot, comme on fait chez nous, c'était une marque de confiance. Mais j'ai senti que ça ne le ferait pas.

Jean-Marc a d'ailleurs appelé Yves, son chef de secteur, au siège. Et Yves m'a rappelé en disant que son adjoint allait faire n'importe quoi, s'il y allait à froid, mais qu'il allait se charger de le préparer. Au final, après ses journées de formation, Yves appelait son adjoint le soir pendant une heure et demie, et ils envisageaient tous les deux les possibilités de faire au mieux : coaching à mort, et soutien psychologique comme après un attentat. Bon, en une seule visite, Jean-Marc a récupéré le client, évidemment. Quand j'ai appris ce qu'il avait fallu faire pour y arriver, j'ai demandé à Yves : "Ce n'est pas un peu excessif pour un gars qu'est censé connaître son métier ?" Il m'a expliqué son point de vue : "Écoute-moi, ce gars-là est génial pour entretenir les réseaux, tenir l'agence et assurer une présence permanente. Il peut répondre à tout au téléphone et garder le lien avec nos fidèles. En plus, il est originaire de la région et mine de rien, avec ses réunions de famille et ses associations, il nous ramène pas mal de prospects. Il ne bouge pas beaucoup et c'est pour ça que je le veux comme adjoint. Mais dès qu'on sort des habitudes, il a tendance à se remettre en cause, et il faut lui tenir la main. D'ailleurs, il est tout content d'avoir réussi son entretien. Ça valait le coup que j'y passe trois heures au téléphone." »

La gestion des personnalités phobiques réclame donc parfois un peu de temps pour poser toutes les balises. On l'a vu dans le dernier exemple, ces personnalités difficiles gardent les qualités de leurs défauts, qui sont intéressantes quand on accepte de gérer la situation avec les moyens nécessaires. La gestion des phobies est l'occasion de se rendre compte, une fois encore, que le travail porte essentiellement sur la préservation des outils de lutte contre l'angoisse. C'est la raison commune des personnalités difficiles de se comporter comme elles le font. Le but du jeu n'est pas de proposer de supprimer « leurs outils » certes inadaptés, car excessifs, en cherchant à compenser, contrebalancer, inverser les attitudes qu'ils ont « choisies névrotiquement » pour lutter contre l'angoisse, mais à adapter ces outils, au mieux, aux circonstances du travail. Bref, aller dans le sens des défenses pour les accorder à la situation. C'est le mieux qu'on puisse faire.

III

Préciser les modes de gestion des personnalités difficiles

Structures et symptômes

Pour l'instant nous avons appris à reconnaître une personnalité difficile à travers la définition du champ semi-ouvert à quatre balises, puis à percevoir la dimension hystérique, la plus courante des personnalités difficiles. Enfin, nous avons été enseignés à repérer les deux dialectes de l'hystérie : l'obsession et la phobie. Nous avons ainsi toutes les notes de la partition mais pas encore le rythme, ni aucune idée de la mélodie proprement dite. C'est dire que le début d'une pratique réelle et effective de la gestion des personnalités difficiles réclame, pour être effective, un peu plus de préparation.

Comprendre ne réclame pas beaucoup de temps. L'application des principes se fait par contre assez prudemment.

Je prétends qu'avec la compréhension de la langue hystérique et la connaissance des deux dialectes qui en dépendent, on peut faire le tour des personnalités difficiles au travail : Hystérique, Obsessionnel et Phobique, que l'on peut retenir facilement par le moyen mnémotechnique suivant : **H O P**.

Structures fixes et symptômes glissants

Mais des questions supplémentaires surviennent si l'on songe à ce qui nous arrive parfois avec des personnalités dûment constatées difficiles, que nous avons cependant du mal à placer dans le modèle proposé : *« l'emmerdeur de service »*, *« le gars des expéditions »*, *« l'énervé du troisième étage »*, *« celui qui pique des colères de ouf »*, *« l'affreux Jojo de la compta »*, etc. De fait, tout à coup, il apparaît **que trois catégories ne seront pas du tout suffisantes** pour rendre compte des constats faits au jour le jour !

Verbatim

« Moi dans mon équipe, j'en ai un qui a des problèmes d'alcool. »

« Il paraît qu'il y a un harceleur au service expédition. »
« Le jeune intérimaire a fait une tentative de suicide. »
« Untel est sympa, mais, parfois, il pique d'incroyables colères. »
« Mon collègue est extrêmement sournois. »
« Que doit-on faire avec des manipulateurs ? »
« Il y a des jeunes ingénieurs qui tapent dans la cocaïne. »
« Et l'autre là, qu'est sale comme un peigne. »
« Il ne dit jamais rien à personne. »
« Un de mes cadres est persuadé que tout le monde lui en veut. »
« Il pense que tous les autres sont des cons. »
« Il n'a pas les pieds sur terre. »
« Cette fille est complètement décalée. »
« Son arrogance est incroyable. »
« On ne peut jamais compter sur lui. »

On pourrait ainsi trouver des centaines de catégories supplémentaires pour lesquelles je n'ai donné aucune espèce d'indication de gestion. De fait, je n'ai rien dit sur les arrogants, les suicidaires, les déprimés, les méfiants, les sensibles, les harceleurs…

Pour comprendre cela, il faut se souvenir d'abord… que nous ne sommes pas au bout du livre ! Ainsi parmi la liste que nous venons de citer, y a-t-il peut-être des personnalités dangereuses que nous verrons un peu plus tard !

Et puis une autre chose est à dire encore à ce propos : la différence importante qui existe entre la « structure » et le « symptôme ».

La ligne du symptôme recouvre tous les verbatim cités ci-dessus. On peut en trouver des milliers, qui recouvriraient tous une part de la réalité des personnalités difficiles. C'est ainsi que la ligne du symptôme traduit les très nombreuses « histoires de boulot », dans lesquelles nous sommes partie, témoin, arbitre, censeur, juge plus ou moins impliqués. Cette ligne du symptôme recouvre tous les défauts de caractère… de pratiquement tout le monde :

Ligne du symptôme

Colérique/Sournois/Arrogant/Instable/Silencieux/Sale/Méprisant/Vantard/Idiot/Rêveur/etc.

Et puis il y a la base de la structure, définie en fait par le **mode de gestion de l'angoisse** (il n'y en a donc que trois) :

Base de la structure		
HYSTÉRIQUE	OBSESSIONNEL	PHOBIQUE

1. **La ligne du symptôme glisse sur celle de la structure. Or, on ne peut gérer les personnalités difficiles qu'à partir de la question de leur structure.** La structure est en fait le mode de gestion de l'angoisse, elle définit la façon dont un sujet gère son angoisse, selon un des trois modes : hystérique, obsessionnel ou phobique. Mais **il n'y a pas de correspondance systématique entre un symptôme et une structure**.
   On ne peut donc jamais déduire la structure à partir d'un symptôme.
2. Devant une personnalité difficile, il faut savoir **prendre du recul**. **Cela consiste précisément à refuser de s'intéresser aux symptômes, aux histoires**, à ce que les uns et les autres vont raconter sur ce qui se passe, aux récriminations et aux pleurs qui vont embrouiller toute capacité à penser, et noyer toute réaction dans la tentation de l'hystérie. Il vaut mieux, au contraire, s'enfermer dans son bureau pour réfléchir à tout cela et se poser rapidement les bonnes questions. Pendant ces quelques minutes de réflexion, **il convient de procéder rapidement à un diagnostic de structure**.
   Cela a de quoi effrayer. Mais en réalité **nous savons déjà le faire**, d'une façon adaptée à nos objectifs, simples, qui consistent je le rappelle à « reconnaître de quoi il s'agit, pour adopter une attitude qui arrange la situation ».
   Le tableau 7.1 illustre le symptôme « colère ».

Tableau 7.1 Le symptôme « colère »

A. Le symptôme « colère » peut se trouver en face de la catégorie de structure « hystérique ». Ex. : celui qui, trouvant qu'on ne lui a pas suffisamment accordé d'attention depuis un mois, déclenche une crise de nerfs (avec projection de l'écran plat selon une courbe parabolique au travers de l'*open-space*).		
⇐ *Ligne du symptôme (glissante)* ⇒		
Colérique/Sournois/Arrogant/Instable/Silencieux/Sale/Méprisant/Vantard/Idiot/Rêveur/etc.		
↓		
HYSTÉRIQUE	OBSESSIONNEL	PHOBIQUE
B. Le symptôme « colère » peut se trouver, **pour une autre personne**, en face de la structure « obsessionnelle ». Ex. : le comptable qui explose après 2 ans de silence parce qu'on ne lui rend jamais à temps les pièces justificatives qu'il a réclamées par mail à 12 reprises (liste des messages sur demande). Il ne supporte plus ce genre de mépris et il explose.		
⇐ *Ligne du symptôme (glissante)* ⇒		
Sale/Méprisant/Vantard/Idiot/Rêveur/Colérique/Sournois/Arrogant/Instable/Silencieux/etc.		
↓		
HYSTÉRIQUE	OBSESSIONNEL	PHOBIQUE
C. Le symptôme « colère » enfin peut se trouver, **pour une troisième personne**, en face de la structure « phobique ». Ex. : celui qui craque en explosant de fureur tous les quatre jours parce que « c'est sûr, avec ce système, on va droit dans le mur et on va tous mourir ».		
⇐ *Ligne du symptôme (glissante)* ⇒		
Sournois/Arrogant/Instable/Silencieux/Sale/méprisant/Vantard/Idiot/Rêveur/Colérique/etc.		
		↓
HYSTÉRIQUE	OBSESSIONNEL	PHOBIQUE

Faire un diagnostic de structure

Nous savions déjà dire s'il s'agissait d'une personnalité vraiment difficile (application des quatre balises critères). Maintenant, il reste à prononcer le « soliloque du diagnosticien » : *cette femme/cet homme est réputé(e)* ***difficile****… Prenant en compte le temps depuis lequel je la/le connais (durée minimum de quelques jours ou semaines), que puis-je dire sur ce qui me semble être l'ENJEU* ***MAJEUR*** *de son COMPORTEMENT :*

- est-ce surtout un enjeu de séduction, reconnaissance, mise en scène ?
- est-ce surtout un enjeu de contrôle, de maîtrise ?
- est-ce surtout un enjeu de protection et de fuite ?

S'il s'agit du premier cas, c'est plutôt une personnalité excessivement hystérique, la gestion consistera à

proposer des limites et des repères professionnels clairs, et à les tenir.

S'il s'agit du deuxième cas, c'est plutôt une personnalité excessivement obsessionnelle, la gestion consistera à lui confier du travail important pour tous.

S'il s'agit du troisième cas, c'est plutôt une personnalité excessivement phobique, la gestion consistera à poser dans le cours du travail des balises supplémentaires.

Bien sûr, on a l'impression souvent que tous les enjeux sont présents. Il faut bien, c'est l'exercice du moment, déterminer l'enjeu MAJEUR de ce comportement qui se trouvera obligatoirement parmi les trois proposés. C'est une simplification notable pour un travail précis.

Si, malgré cela, on ne sait toujours pas repérer la structure, mais qu'on est sûr que ce n'est pas une personnalité dangereuse, il faut faire comme s'il s'agissait d'hystérie.

Dans le cas où tous les enjeux semblent présents dans des proportions normales, c'est la **réaction à un management inadapté qui pourrait être en cause** ou à une situation très compliquée dans l'entreprise. Il faudra alors se tourner vers ce qu'on appelle la **gestion en amont des personnalités difficiles**. C'est-à-dire un mode de management qui apportera les **repères minimaux dont a besoin toute personne au travail** (voir chapitre 15).

La grille ne vaut que pour les personnalités difficiles. Tous les autres – chefs, collègues, collaborateurs « normaux », c'est-à-dire névrosés bien compensés, à qui il arrive d'avoir des petits travers ou des défauts –, il sera bon de les prendre comme ils sont. Il serait certes amusant de les classer dans les différentes catégories, mais cela ne servirait à rien, si ce n'est à se disperser, à s'encombrer l'esprit avec autre chose que le travail qui est à terminer à cet instant même !

S'appliquer la grille « H O P » à soi-même, est toujours possible. Dès que les termes qui la définissent sont suffisamment précis, et par conséquent dédramatisés, il n'y a aucun problème à reconnaître nos tendances « naturelles » tout en restant des névrosés bien compensés, c'est-à-dire des gens plutôt normaux.

Ainsi, l'auteur de ce livre possède un peu plus d'éléments hystériques que la norme posée. Mais pour certaines choses, comme l'écriture, il lui arrive aussi d'être assez obsessionnel (dans le contrôle, ce qui est la moindre des choses), tandis que son aspect phobique ressurgit dans les relations avec le téléphone. Dans l'ensemble, il parle couramment les trois langues en fonction de la nécessité des circonstances, mais avec l'excès un peu particulier qui le rapproche davantage de l'hystérie. Si nous n'avions pas ce genre de variations dans l'importance relative des trois dimensions, cela signifierait que nous sommes trop normaux, et nous serions tous identiques. Ou encore que nous serions « normosés » ce qui est parfois le signe d'une personnalité « plus que difficile ».

Réjouissons-nous donc d'être névrosés (bien compensés) et en proportions un peu décalées vis-à-vis de la norme. C'est cela qui fait que les relations de travail avec les autres sont intéressantes.

« Au travail, il faut faire avec ceux qui sont là, ils ne sont pas tous identiques, ni pareils à moi. » Cela réclame un ajustement permanent. Mais si l'ajustement n'est plus possible, pour moi ou pour les autres, il est peut-être nécessaire d'user des outils à disposition : les quatre balises critères, la clinique des névroses décompensées, le diagnostic de structure (tableau 7.2 et encadré 7.1).

Tableau 7.2 Outil du diagnostic de structure

Enjeu majeur du comportement	Structure	Mode de gestion
« SÉDUCTION » Donner à voir du côté du corps Susciter le désir ou la plainte Inauthenticité Faire des histoires Excès d'affectivité Changement rapide de l'humeur Recherche d'insatisfaction	Hystérique **H**	**Beaucoup de distance, peu de reconnaissance** Très professionnel Fixer toutes les limites Les tenir à long terme Compliments seulement si justifiés Être très clair soi-même
« CONTRÔLE » Rigueur, propreté, rationalité excessive Perfectionnisme Handicap relationnel Agressivité retenue Problème de décision Désir de contrôle extensif	Obsessionnelle **O**	**« Charger la mule »** Cependant ne pas surcharger Négocier les zones de contrôle Proposer des tâches alternatives au contrôle, utiles à tous Emploi du temps plein à 100 % Confier les postes d'expertise
« PROTECTION ET FUITE » Anxiété constante Inquiétude permanente Pessimisme Tendance à la fuite Grognon, attitude soucieuse	Phobique **P**	**« Poser les balises »** Fixer des points d'étape Expliquer les procédures Organiser des tâches progressives Ne pas dénier les difficultés proposées, même si elles paraissent mineures

Voit les risques et l'hostilité de toute situation Craint la nouveauté		Proposer des activités contra phobiques Montrer le verre à moitié plein

Encadré 7.1 Résumé de la gestion des personnalités difficiles

Quatre balises critères définissent le champ semi-ouvert des névroses décompensées :

- inadaptation à la situation de travail ;
- de façon répétitive et sans cause perceptible ;
- avec gêne pour l'entourage et pour la performance ;
- avec gêne pour la personne elle-même.

Une « langue » principale et deux de ses dialectes définissent trois structures de personnalités ou type de gestion de l'angoisse :

- hystérique ;
- obsessionnel ;
- phobique.

Pour tout le monde « à peu près normal », une répartition de type hystérie 70 %–obsession 10 %–phobie 20 %, de l'usage relatif de ces langues peut être communément admise (± 10 %). Une personnalité difficile modifie significativement ces proportions (à titre d'exemple 100 % hystérique, ou encore 50 % d'obsession, ou encore 70 % de phobie). Sauf dépression ou angoisse, ne pas s'occuper directement des symptômes mais faire un diagnostic de structure, pour décider de l'attitude à prendre.

Symptômes particuliers au travail

dépression, anxiété, addictions

Retour de la quatrième balise critère : « souffrance du sujet difficile »

Nous venons de voir que les **symptômes** caractériels ne pouvaient être d'une grande utilité pour savoir comment améliorer la situation avec les personnalités difficiles ; ce qu'on doit faire pour arranger les choses est plutôt en rapport avec la **structure**. Celle-ci est à choisir entre hystérique ou l'un des deux avatars de celle-ci, obsessionnel et phobique.

Personnes difficiles ou personnes en difficulté.

Pourtant, il y a parfois chez certaines des personnalités difficiles décrites, un phénomène qui mobilise davantage l'attention : ce sont les symptômes dits de « dépression » accompagnés de signes d'anxiété. Ils s'unissent parfois sous la forme très commune du « **syndrome anxiodépressif** » mêlant peur et tristesse. Le terme est appliqué à quelqu'un « qui ne va pas trop bien », voire « pas bien du tout » ; une personne sombre, parfois agitée qui à d'autres moments donne le sentiment « d'être ailleurs » ou « ne fait plus très bien son travail », se plaint de fatigue et de maux divers et semble ne plus avoir beaucoup de courage. Après vérification médicale du bon état du corps, précaution toujours nécessaire, il s'avère qu'aucune maladie particulière n'est la cause **directe** de son comportement.

Nous sommes donc en face du syndrome d'anxiodépression. Rappelons-nous que parmi les quatre « balises critères », la quatrième évoquait « la gêne ou la souffrance de la personne elle-même ». C'est bien là que l'anxiodépression se place. La différence avec les traits symptomatiques caractériels que nous évoquions auparavant (colère, sournoiserie, arrogance, etc.) est assez nette.

D'abord, à la différence des symptômes « caractériels », qui semblent présents depuis toujours, ce symptôme de dépression peut survenir assez rapidement (quelques mois, quelques semaines, plus rarement quelques jours). De plus, il est évolutif et ses conséquences peuvent être plus graves qu'une « simple » exaspération, démobilisation de l'entourage ; la dépression peut cependant avoir les mêmes effets : exaspérer l'entourage.

Surtout, la dépression peut, dans certains cas, créer **tout** le tableau d'une personne difficile, car elle entraîne : inadaptation, répétitivité, absence des raisons, gêne de l'entourage et baisse de la performance (voir chapitre 2 : *les balises critères*).

La personne qui présente un syndrome anxiodépressif manifeste se présente donc bien comme une personnalité difficile, qu'il faudra gérer selon les recettes indiquées (à savoir, faire le diagnostic de structure et prendre l'attitude adaptée), **mais il sera nécessaire aussi de s'occuper en premier lieu des conséquences possibles de l'anxiété–dépression**. Ainsi, on se dira : « C'est un symptôme de dépression pour une structure H, O ou P. »

Cela signifie, par exemple, qu'une hystérie au travail, présentant de plus, des éléments de dépression se gère comme une autre hystérie : garder la distance professionnelle, fixer les limites en permanence, donner de la reconnaissance à dose homéopathique. Par conséquent, il ne faudra pas transformer la **dépression en un élément supplémentaire du « donné à voir » général**, mais tenir compte des conséquences possibles de celle-ci pour **gérer plus rapidement et plus fermement encore la situation**. La dépression n'exige pas de lâcher les principes de gestion des personnalités difficiles (le maintien de ces principes a plutôt un effet positif sur le trouble), mais impose de rester vigilant face aux conséquences de cette particulière « souffrance de l'humeur du sujet ».

Cas clinique : une fatigue « symptôme »

« Nous avons travaillé beaucoup afin de préparer un événement promotionnel pour un grand constructeur automobile. J'ai remarqué que mon responsable logistique allait de moins en moins bien. Mais cela durait depuis son divorce… Il a tenu le coup pour cette préparation, mais je l'ai trouvé nettement moins bon que d'habitude. Il avait l'air épuisé. Entre la préparation et l'événement en question, il y avait une semaine de battement qui tombait pile au moment de notre salon professionnel. Bien sûr, il m'a demandé le droit de ne pas s'y rendre, pour se reposer, et évidemment, j'ai eu envie dans un premier temps d'accepter et de le laisser souffler. Mais sincèrement, même s'il avait l'air épuisé, je ne pouvais pas penser qu'il l'était vraiment. Je l'ai vu en aparté, on a discuté. Finalement après l'avoir entendu, je lui ai dit : "Qu'est-ce que tu vas faire chez toi tout seul à te reposer ? Tu ne verras personne, tu vas perdre des contacts. Là-bas, on aura des moments sympas, tu es essentiel à l'équipe. Viens avec nous au salon. Si tu n'en peux plus, tu rentres avant… et si tu es à bout je te promets qu'après le prochain grand raout, tu prends toutes les vacances que tu veux." Il a accepté de venir au salon. Je pense que j'ai bien fait, parce que ça lui a redonné la pêche. Dans l'équipe, on l'a entouré. Un soir au restaurant, il a un peu évoqué son divorce et ses difficultés. Pendant le salon, il a négocié avec de nouveaux fournisseurs, a été très présent lors du grand jubilé du constructeur auto et il n'a même pas pris de vacances après ! C'est de mon initiative que j'ai rallongé d'office ses vacances d'été. »

Dans les cas plus graves que celui qui est cité ici, un symptôme dépressif chez une personnalité difficile (ou amenant une personne à présenter un comportement difficile) **oblige à lui indiquer rapidement qu'elle ne va pas bien, qu'elle doit consulter, faire quelque chose, ne serait-ce que pour préserver la dimension professionnelle**. Médecin du travail, ou assistante sociale, médecin référent de famille ou responsable des ressources humaines peuvent aider à cette tâche. Si un collègue, un collaborateur, voire un supérieur ne va « pas bien du tout », il faudra trouver le moyen de lui dire…

Cas clinique : un responsable absent

Annie : « Mon chef de département n'est pas un type très gai, depuis toujours. Il est très rangé, très pro, mais un peu étriqué, si vous voyez ce que je veux dire. Célibataire, vivant chez sa mère. Mais depuis un an, c'était pire que tout. Il se négligeait, ce qui était extraordinaire chez lui, et restait au bureau jusqu'à 21 heures, paraît-il. Et surtout, il avait annulé toutes nos réunions de fonctionnement. Résultat : certains en profitaient pour ne plus rien faire, et on se retrouvait dans un joli bazar. J'en ai parlé à une jeune collègue qui avait le même avis que moi, mais elle n'imaginait pas lui dire quelque chose. Alors moi, j'y suis allée. Il faut dire que mon mari a été assez dépressif lui aussi, il y a quelques années. J'ai bien reconnu le tableau. Je suis allé voir le chef après le travail. Je lui ai dit que moi et les collègues, on s'inquiétait pour lui et pour le service. Puis je lui ai dit que mon mari avait eu ça aussi et qu'il s'en était bien sorti avec notre médecin qui avait dit que ça ne passerait pas tout seul et l'a persuadé de prendre des antidépresseurs. En un mois, ça a été presque fini. Depuis il va voir un psy tous les deux mois, juste pour discuter apparemment. Je lui ai raconté tout ça au chef.

J'ai dit aussi que j'en avais marre du bordel (excusez-moi le mot, mais je lui ai dit comme ça) que le service était devenu et qu'on ne pouvait plus travailler correctement. Que je lui parle du service qui ne tournait plus a eu l'air de le toucher. Il m'a dit que sa mère avait un Alzheimer et qu'il avait un peu oublié le travail. Je lui ai dit que mes parents aussi avaient été malades mais que je m'étais accrochée au boulot. En tout cas moi, je voulais qu'il remette les réunions en place et même, je pouvais les préparer en attendant, s'il voulait. Ça l'a fait sourire un peu ; il m'a dit : "D'accord Annie." En partant, il a quand même ajouté : "Et merci. " Je ne sais pas ce qu'il a fait pour sa dépression, mais les réunions, il les a rétablies, sans que je les prépare. À l'occasion de mon départ en retraite, un an après, il m'a fait personnellement un très beau cadeau, et dans le discours il a parlé de mon engagement pour le travail. Il l'a dit en me regardant et en souriant. Je trouve qu'il a l'air beaucoup mieux. »

Annie a trouvé spontanément ce qu'il fallait faire en reconnaissant la personnalité difficile : attitude inadaptée, répétitive, sans raison immédiate connue, atteinte de la performance et gêne des autres (elle ne l'a pas nommée obsessionnelle, mais le lecteur lui, aura reconnu le tableau : rangé, ordonné, handicap de communication, problème de décision). La présence de l'élément supplémentaire « dépression » l'oblige à agir rapidement, pour des raisons d'ordre professionnel. Elle a « chargé la mule » (demandé à remettre en place les réunions) et conseillé de consulter. Certes, Annie avait l'avantage d'une autorité d'ancienneté, qui lui permettait d'oser s'adresser à son responsable plus jeune qu'elle. Mais elle avait surtout un peu de connaissance de la dépression. Ce dont chacun va pouvoir profiter maintenant en lisant le paragraphe suivant. Non pas que ce paragraphe soit spécialement déprimant mais il apporte quelques connaissances indispensables pour créer ou élargir son potentiel d'action face à la quatrième « balise critère ».

En savoir un peu plus sur la dépression

La dépression désigne la dépression de l'humeur. Autrement dit, un creux, une baisse, un trou dans l'humeur. L'humeur, c'est ce qui est entendu quand quelqu'un parle de bonne ou de mauvaise humeur, c'est-à-dire l'état où l'orientation d'esprit qui détermine la façon dont il voit les choses, leurs couleurs roses ou noires, leur intérêt grand ou faible, cet intérêt susceptible de décider que nous devons ou pas nous mobiliser et y consacrer un peu de notre énergie. Peu importe que cela corresponde à la réalité : c'est la réalité de mon humeur qui fait la couleur du monde. La dépression n'est pas toujours du noir. *« Si le monde est trop gris pour vous, peignez-le en noir, c'est plus intéressant »* disait le psychiatre P.-C. Racamier. La dépression est bien l'effet induit par ce qui nous semble sans couleur, sans saveur, sans odeur, sans significations. Le sens disparaît, la preuve en est que tout cela ne nous « dit plus rien »…

L'humeur chez tout le monde est cyclique, plus ou moins. Mais elle est en quelque sorte naturellement régulée pour descendre et remonter, aller et venir. On peut penser à des mouvements naturels – *« le flux et le reflux, ça fait marée », « après la pluie vient le beau temps », « ça va, ça vient », « content, pas content, content »* –, on peut penser aux saisons, aux climats.

Ce mouvement de l'humeur subit des rythmes et des amplitudes différents, qui dépendent des personnes, des âges de la vie. Certains ont une humeur égale, d'autres de grandes variations (lunatiques et cyclothymiques). Certains encore présentent une plus ou moins forte « labilité » de l'humeur (changements rapides d'état, d'une heure ou d'une minute à l'autre). On peut penser aux saisons. Il existe d'ailleurs une dépression saisonnière (en hiver) soignée aussi par luminothérapie. Mais quelle que soit la configuration, le système est régulé, c'est-à-dire que le « niveau thymique » (ou niveau de l'humeur) remonte s'il est descendu et baisse après une période de montée (figure 8.1).

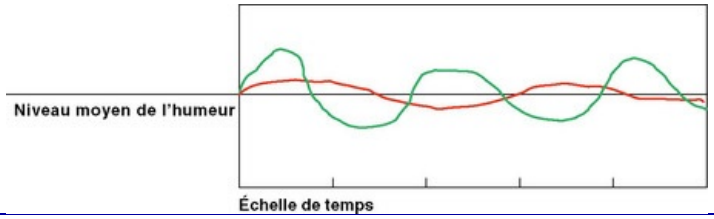


Figure 8.1 L'humeur est cyclique.
En gris foncé : humeur très stable ; en gris clair : humeur normale.

Parfois certains ne possèdent pas de système de régulation. Il semble que ce soit génétique. On les appelait autrefois « psychoses maniacodépressives » ; on pense davantage maintenant à un handicap lié à un mauvais système de régulation, on les appelle donc plutôt aujourd'hui « troubles bipolaires » car le caractère de folie intrinsèque n'est plus sûrement avéré (figure 8.2). Monter très haut et descendre très bas compromet facilement la vie de travail. Un accompagnement médical très serré est nécessaire, un soutien en situation de travail est obligatoire. Ce soutien existe un peu (associations) mais n'est pas encore très courant pour ces troubles.

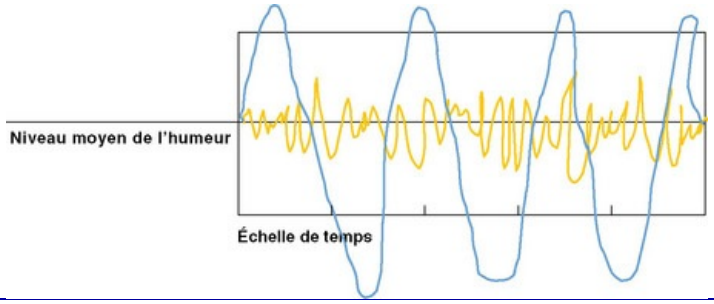


Figure 8.2 Petits et grands troubles de la régulation de l'humeur.
En noir : humeur labile ; en gris : humeur bipolaire.

Dans certains cas beaucoup plus fréquents, et vécus à coup sûr par chacun, un événement difficile, en général grave et important, compromet la régularité du cycle. Un événement de moindre importance peut y parvenir aussi. C'est la signification de cet événement qui est grave, pour ce qu'il symbolise ou représente. Le cycle haut/bas de l'humeur ne peut alors se faire normalement, et le niveau a tendance à rester vers le bas. On nomme cela la dépression réactionnelle (en réaction à la signification d'un événement). Après une période variable, le système se remet en route progressivement (processus de deuil par exemple) et le cycle reprend de façon normale les variations *« up »* et *« down »* (figure 8.3).

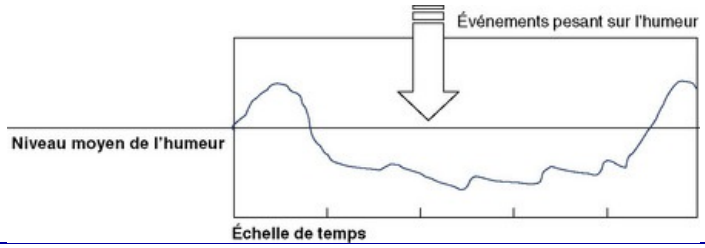


Figure 8.3 La dépression réactionnelle de l'humeur.

Une configuration supplémentaire vient de ce que parfois, les événements déprimants ne relâchent pas de sitôt leur emprise. Le niveau de l'humeur finit par descendre en deçà du niveau bas habituel. En demeurant de cette façon un peu trop vers le bas, et pour des raisons qui seront alors de plus en plus physiologiques, éloignant les raisons psychologiques, l'humeur entame un mouvement différent, de « spirale descendante » en quelque sorte. Ce mouvement a tendance à devenir peu à peu autonome, au point que même la disparition des éléments déprimants extérieurs ou la compréhension de leur signification ne suffisent plus à remettre le processus dans sa variation cyclique normale. C'est le moment où on imagine qu'il y a de la complaisance chez la personne déprimée.

Verbatim

« On ne comprend pas, le problème a été réglé, et pourtant il ne surmonte pas sa crise. C'est à croire qu'il aime ça ! »

« On a tout fait pour elle, on l'a nommée près de chez elle, on lui a donné moins de responsabilité, sans toucher à son salaire, et bien c'est encore pire qu'avant ; elle le fait exprès je pense, il y en a qui aiment tirer sur la ficelle. »

Il y a là un point critique (figure 8.4), car la dynamique du système dès ce moment échappe au sujet et provoque des symptômes multiples, parfaitement visibles au travail *(manque d'entrain, dégoût, négligence, attitudes addictives, agressivité, négativité, renoncement)*, ainsi que des effets supplémentaires physiques *(sensibilité aux*

infections, troubles de mémoire, problèmes articulaires, cardiaques ou autres). Enfin, pour compléter le tableau, peuvent apparaître tristesse, pleurs incoercibles, crises de nerfs, pensée confuse, obnubilée, et éventuellement indifférence pour le métier, cynisme, incohérence…

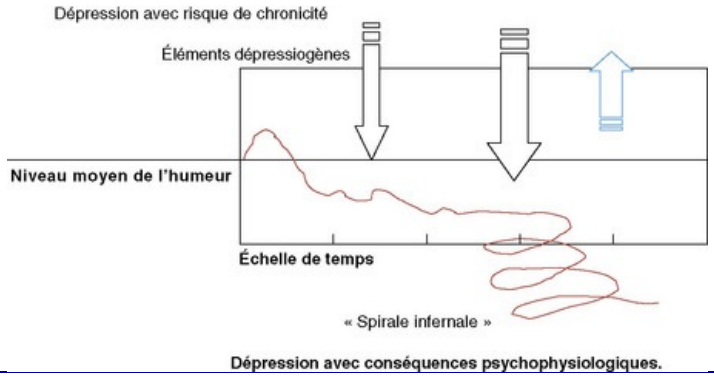


Figure 8.4 Installation de la dépression durable.

Cet état est une zone de danger pour le sujet. C'est dans cette configuration qu'il peut « penser de travers », sans se rendre compte vraiment des conséquences de ses actes. La dépression qui s'est mise en place empêche de percevoir le monde, les autres et les événements à la valeur ordinaire qui permet l'échange nécessaire au travail. Il faut donc sortir le sujet de sa spirale infernale, auto-alimentée. **On ne connaît actuellement qu'un moyen de le faire rapidement et en urgence : prendre des médicaments antidépresseurs**. Dès lors, il faut **persuader** le sujet de consulter de préférence un psychiatre ou son médecin généraliste.

Si on tente de le faire, quatre réactions vont apparaître quasi systématiquement :

- « ça va passer » ;
- « je m'en sortirai seul » ;
- « je ne suis pas fou » ;
- « jamais de médicaments ».

Précisément parce que cette réaction est constante et normale, il convient, pour celui qui se trouve dans l'obligation de gérer la situation, d'avoir des idées justes sur la question, afin de produire des arguments simples et solides :

- « ça va passer » : oui, c'est vrai. Ça passe tout seul… en plusieurs années, si le chômage, la perte des repères affectifs et la tentation du suicide ne sont pas venus doubler encore le temps nécessaire ;
- « je m'en sortirai seul » : faux, évidemment. Si c'était le cas, le sujet l'aurait fait rapidement après le début du processus ;
- « je ne suis pas fou » : tant mieux, parce que les consultations de psychiatres en ville sont en majorité demandées par des gens parfaitement normaux, mais déprimés ;
- « jamais de médicaments » : pas de confusions. Les antidépresseurs d'aujourd'hui sont beaucoup mieux dosés, plus spécifiques et rapides qu'il y a quelques années. Ils ne provoquent pas de dépendance (contrairement aux anxiolytiques qui peuvent créer une assuétude ou dépendance psychologique) par leur effet de mise au calme quasi immédiat.

Le but des antidépresseurs, quant à eux, n'est pas de voir « la vie en rose » mais de stopper la « descente infernale en spirale », pour remettre le sujet en position de régler ses problèmes (figure 8.5). Rien de magique, seulement de l'indispensable. Les antidépresseurs sont prescrits par le médecin, et accompagnés en général d'un anxiolytique qui sera supprimé rapidement ensuite. Il convient de prendre le traitement pendant quelques mois. Les résultats visibles sur l'humeur apparaissent au bout de 10 jours à 2 semaines. Le sommeil quant à lui s'améliore en 2 à 3 jours. En un mois et demi en moyenne, le niveau d'humeur normal peut être retrouvé. Le traitement est poursuivi pendant 6 mois environ (au moins). Dans tous les cas, c'est franchement mieux que quelques années « improbables ». Une psychothérapie est conseillée en seconde période d'amélioration pour analyser calmement le problème des causes éventuelles.

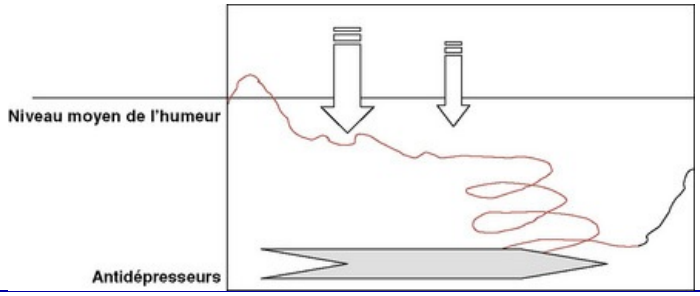


Figure 8.5 Place et rôle de l'antidépresseur : bloquer la « spirale descendante » psychophysiologique.

Tout cela, il faudra apprendre à le dire, pour autant qu'on puisse en être persuadé soi-même, ce qui était le cas d'Annie (voir plus haut). Pour oser le faire **sans crainte de se tromper ou de se voir reprocher une intrusion dans la vie personnelle** de quelqu'un, on peut se dire deux choses :

- c'est une intrusion contre une autre. L'intrusion « conseil de soins » vise à compenser l'intrusion de la vie personnelle dans le travail, dommageable pour tout le monde ;
- conseiller des soins psychologiques et médicaux vise la sécurité de la personne. Il vaut mieux se tromper qu'ignorer. Dans les domaines de la bande dessinée ou de la comédie, un gag commun est celui de l'irruption d'un maladroit sur un plateau de cinéma pour sauver une personne qu'il croit en danger, mais qui ne faisait que jouer un rôle. Il est possible, bien sûr de se retrouver dans ce genre de méprise. Mais ce moment de confusion, ou de honte, sera toujours moins grave que l'inverse : croire qu'il s'agit d'un « film » quand il y a un danger réel. Se tromper un peu est moins important qu'oublier de tenir la tête hors de l'eau à qui se noie. On ne vous en voudra jamais de ne pas avoir réussi. Mais il serait bel et bien coupable de ne pas avoir tenté de vérifier.

En savoir un peu plus sur l'anxiété

Un autre symptôme de souffrance d'une personnalité « difficile » peut être l'anxiété. C'est un symptôme plus spectaculaire, mais peut-être plus transitoire. Là où la dépression se présente souvent comme une descente progressive, discrète au début et durable, l'anxiété se présente comme une sorte de pic, parfois souvent répété à des intervalles variables. L'angoisse est une crise (quand la dépression devient un état).

L'anxiété se traduira ainsi souvent par l'agitation, les cris, les mouvements désordonnés ou la panique, la fuite « folle », l'agression injustifiée.

Cas clinique : une angoisse spectaculaire

Colette : « Oh là là, avec elle, ça commence à bien faire, elle agresse tout le monde dans l'atelier sans raison, pour un oui, pour un non. Même la chef d'atelier, elle n'ose plus lui parler. En plus on sait bien qu'elle boit, et qu'elle amène de l'alcool au travail. Elle se cache derrière sa machine ou aux toilettes pour boire à la bouteille. Faut voir sa tête quand elle arrive au boulot, une vraie folle. Même ses copines ne la soutiennent plus. L'autre jour elle a disparu pendant 4 jours. Elle n'était pas chez elle. Finalement son copain l'a retrouvée au fin fond d'un hôtel. Prostrée sur le lit. Elle n'avait pas payé sa dernière nuit, c'est les femmes de ménage de l'hôtel qui ont donné l'alerte. Elle a été hospitalisée une semaine et puis elle est revenue, mais ça continue. L'autre jour après une remarque de la chef, elle a refait une crise. Ça a rameuté toutes les filles évidemment… Elle ne pouvait plus respirer, elle tremblait. On n'en peut plus. »

Deux problèmes sont liés à l'anxiété, posant de gros troubles au travail : la contagion et les conduites addictives.

L'anxiété en crise est contagieuse et peut aller jusqu'à créer la panique sur le lieu de travail. C'est pour cette raison qu'**il faut intervenir vite en stoppant le mouvement irraisonné qui s'installe** : « *stop, chacun à sa place, reprenez vos rôles, vos places, untel chargez-vous de ça, et vous, appelez le responsable* », voire parfois « *ça suffit !* ». La seule réponse, en effet, consiste à éloigner le danger ou l'idée qu'il y en a un, en rappelant qu'on se trouve dans une situation sociale peut-être difficile mais qu'il convient de gérer normalement : dire et rappeler que les choses se règlent par la parole et dans un certain ordre. Je parle là de phénomènes d'angoisse chez des personnalités difficiles, et non d'une situation catastrophique réelle…

Cela résout la contagion de l'angoisse plus que l'angoisse elle-même. Quant à celle-ci, elle se règle en général en isolant la personne du regard des autres, en lui parlant calmement, en faisant attention à l'hyperventilation et l'hyperoxygénation, qui sont les symptômes physiques classiques d'une crise d'angoisse. Proposez-lui par exemple de respirer avec les deux mains légèrement ramenées en forme de masque contre le nez pour augmenter un peu son taux de CO_2.

La mauvaise façon de soigner l'anxiété : l'addiction

Ensuite, l'anxiété pousse à rechercher des moyens qui calment rapidement le symptôme. Ces substances anti-

angoisse dites anxiolytiques sont relativement efficaces, pratiquement immédiatement (quelques minutes) mais poussent aux conduites addictives. Les bonbons, les cigarettes et le chocolat sont tolérés, parce que leur danger en est à long terme et les effets partiellement réversibles. Il est rare qu'une personnalité difficile vivant une crise d'angoisse se contente de cela. Les médicaments ou substances anxiolytiques sont plus problématiques car leur efficacité même entraîne une dépendance psychologique. L'alcool, les drogues diverses, douces ou dures, causent très rapidement des troubles qui vont dépasser tout le monde.

Malheureusement, il n'existe aucune façon de gérer seul et rapidement ce problème complexe des conduites addictives, d'abord parce qu'il a de fortes composantes culturelles et sociales qui cautionnent ces comportements, et ensuite parce qu'il ne peut se dénoncer pour une personne sans provoquer chez elle mensonge et déni.

De plus, des phénomènes de groupe au sein des situations de travail poussent à la complicité et à la dissimulation. La gestion passe par donc par l'implication des directions d'entreprise et des DRH, des spécialistes de médecine du travail, des syndicats, des associations d'anciens consommateurs.

Enfin, il faut savoir que si le travail peut créer du stress et de l'anxiété, il peut aussi avoir très exactement l'effet inverse. Des règles simples existent pour cela, que nous développerons dans le chapitre 15.

L'addiction au travail

C'est là que commence une autre forme d'addiction : celle qu'on a pu appeler le *workaholism*. Il faut savoir que tout peut devenir source d'addiction. La dernière addiction est celle à Internet, mais d'autres apparaîtront sûrement. De la même façon que tout peut devenir objet phobique, le psychisme peut choisir un objet addictif qui sera « contra phobique », quelque chose comme un refuge et une fuite. Cela relèvera donc d'une consultation qui visera à apaiser autrement l'angoisse massive mais cachée qui génère ces comportements, et un travail psychothérapique d'exploration des sources (donc plutôt analytique que comportemental, en l'occurrence). Une difficulté culturelle supplémentaire est que le *workaholism* est favorisé culturellement et apporte des bénéfices secondaires (argent, statut) qui vont à leur tour avoir une fonction anxiolytique et créer une possible addiction secondaire. C'est l'addiction ordinaire des « grands agités du boulot », que l'on a parfois décrit comme des personnalités de type « A ».

9

Pourquoi les personnalités difficiles sont-elles devenues difficiles ?

Évidemment, reconnaître puis gérer les personnalités difficiles semble bien suffisant en soi. Pourtant il y a un certain danger à appliquer « benoîtement » des recettes sans savoir pourquoi il faut justement les appliquer. Le danger est de le faire sans discernement. Or, dans ce domaine, l'esprit systématique est la pire des choses, car chaque situation de relation humaine (c'est précisément son intérêt), ne colle jamais complètement avec ce qui était attendu. Il faut donc inventer, s'adapter, surseoir parfois, ou savoir hésiter, mais aussi s'appuyer sur quelques principes et connaissance pour pouvoir, quand il le faut, agir vite et juste.

Ce qui vient donc maintenant est une présentation de la façon dont se constitue une part de la personnalité. J'ai choisi de le faire d'une façon simplifiée, en décrivant des étapes qui n'ont de valeur que pédagogique, mais en respectant toujours les principes généraux de la théorie de la psychanalyse.

De l'angoisse archaïque aux défenses relationnelles

Première étape : vieilles angoisses et fonction paternelle

Ça commence toujours de la même façon : avec MAMAN. Difficile de nier que pour de nombreux points de vue ou théories psychologiques génétiques, pour la psychanalyse des enfants et du vécu de chacun, MAMAN reste un personnage central. Pour chacun d'entre nous, l'histoire « vécue de l'existence » commence avec ce personnage, même si d'autres doivent prendre la suite, parfois rapidement.

Entre la mère et l'enfant, une relation, donc. On a pensé longtemps que, tant qu'il n'avait pas la parole, un nourrisson avait seulement besoin de soins, de nourriture et d'amour maternel. Les représentations, les images, les espoirs, les rêves de la mère à propos de son enfant fournissant, parmi tous les soins dont bébé est l'objet, la part psychique, morale, psychologique. Si la mère aime normalement son enfant, alors il pousse bien ; s'il ne pousse pas bien, c'est probablement et logiquement « **la faute de la mère** »… Ce refrain est bien connu, mais impropre (figure 9.1), car c'est oublier une chose. Si les représentations de la mère à propos de l'enfant existent bien, des « représentations » de l'enfant visant sa mère existent également, tout de suite, d'une façon très mobilisatrice, car le « bébé est une personne » et, tôt ou tard, il devra devenir capable d'avoir une opinion en lien avec ce qu'il éprouve. Comme ce sera long, il vaut mieux commencer tout de suite et, de fait, cela commence tout de suite (figure 9.2).



Figure 9.1 Représentation mère vers enfant.

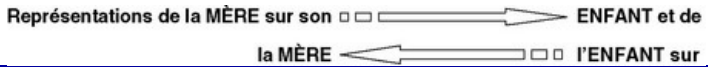


Figure 9.2 Représentation enfant vers mère.

Bien sûr, les représentations de l'enfant à propos de sa mère n'ont pas beaucoup de points communs avec celles de la mère sur l'enfant en termes d'élaboration affective et culturelle. Cela est lié à ce que pour l'enfant, les besoins physiologiques ont l'importance majeure des enjeux de la survie et **sont vécus totalement, comme une expérience absolue**.

De ce fait, les soins vont devenir le support des images et représentations qui concernent la mère. Mais tenons compte de ce que, pour ce tout petit, le monde est très menaçant en cet instant. Quand le bébé a faim, il le dit, de plus en plus fort, en pleurant. Pour peu que la satisfaction tarde un peu, le monde devient méchant, cruel, puis abominable et, dans ces circonstances, il faut le reconnaître, le bébé manque considérablement d'humour. Aussi vit-il la situation sans aucun recul, comme une catastrophe personnelle, universelle, pas très loin de quelque chose comme la fin du monde.

Ainsi, « quand *ce-qui-procure-habituellement-de-la-nourriture-quand-j'éprouve-la faim*, n'est pas là, c'est qu'il s'agit d'un monstre persécuteur ». Imaginez-vous l'angoisse qui est alors vécue ? Une **angoisse d'abandon** absolue, dans la solitude parfaite et mortifère d'un *no man's land* affectif total. Ça ne dure pas, tant mieux. Rapidement la nourriture vient, permettant au fil des bonnes expériences répétées de percevoir qu'il y a quelqu'un derrière tout cela, dont l'image se construit peu à peu. D'ailleurs une fois nourri, lavé, soigné, le bébé peut même commencer à éprouver à son égard un certain attachement. **Sans mesure et sans limites évidemment**, difficile de faire autrement dans la « culture bébé » : *« il n'y a qu'elle et je suis elle, pour elle, à elle, elle est à moi, elle est moi »* (aucun humour cette fois encore), *« je la veux toute pour moi. C'est possible sans doute, elle semble disposée à ce genre de lien »*.

Au point même que, lorsque je commence à éprouver que je suis quelqu'un qui existe pour lui-même, il pourrait me gêner d'être pris dans ce type de relation. L'angoisse qui vient alors est une **angoisse de fusion** (figure 9.3) : *« Je veux à tout prix être absorbé par elle mais j'en ai aussi une peur horrible. »*

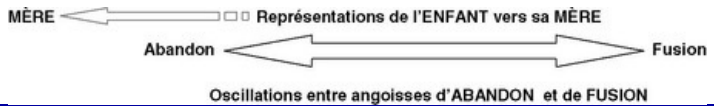


Figure 9.3 Les représentations de l'enfant vers la mère sont violentes et absolues (abandon–fusion).

Angoisses archaïques

« Quelle horreur ! » pourrait-on se dire, à imaginer le tout petit être humain oscillant ainsi de façon continue entre deux situations d'angoisse totale. Il n'y a pourtant pas de quoi dramatiser. **Cette oscillation perpétuelle entre angoisse d'abandon total et crainte d'absolue fusion est nécessaire et utile afin de trouver des solutions pour en sortir.** Un exemple de ces solutions est constitué par le pouce ! Ce n'est pas la plus importante de ces solutions, c'est un exemple emblématique. Une solution d'attente, très disponible qui permet de se débrouiller tout seul, en attendant que la satisfaction originaire revienne. On pourrait dire que c'est l'apprentissage de l'attente *(« ça ne remplace pas, mais ça console »)*, qui rend autonome et ouvre des alternatives. Assez rapidement, les prémisses de l'utilisation du langage constitueront une autre solution plus complète. En attendant, l'oscillation entre angoisse d'abandon et de fusion est permanente et oblige à faire des choses qui font grandir.

Fonction paternelle

Ces angoisses archaïques sont indispensables, mais elles ont un inconvénient majeur, qui pourrait se résumer en disant qu'elles sont « fatigantes » et qu'il serait bien de prévoir un système de régulation.

Le système de régulation existe. On l'appelle la fonction paternelle. Cet élément s'inscrit entre la mère et l'enfant comme pour stabiliser cette relation qui s'instaurait sur des bases aussi fortement fusionnelles, abandonniques et épuisantes. Évidemment, prenant conscience de cela, l'orgueil peut envahir le papa pourvu d'un rôle si fondamental. Forfanterie bien naturelle, mais infondée, car **dans la fonction paternelle ce qui compte c'est la fonction et non le père**. De plus, pour parachever le retour à l'humilité, on doit comprendre que ce n'est pas le père qui s'attribue lui-même cette fonction particulière, mais **l'inconscient de la mère**. Cette dernière sait profondément (et transmet le message) que *« cet enfant, elle ne l'a pas fait toute seule. Elle ne pourra pas être le seul objet du désir de l'enfant et l'enfant n'a pas été, ne pourra pas être, ni devenir le seul objet de son désir à elle »*. Cela dessine une place séparatrice entre elle et l'enfant. C'est au père **ensuite de décider d'occuper** ou pas la place ainsi dessinée (figure 9.4).

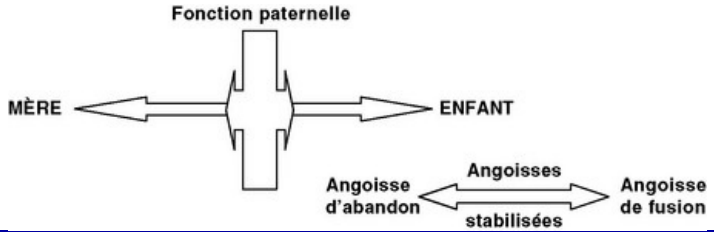


Figure 9.4 Apparition de la fonction paternelle et stabilisation des angoisses archaïques : « un espace issu de l'inconscient maternel crée une séparation mère/enfant ».

Cette place pourra, le cas échéant, être occupée par un autre et pour cette raison, l'absence du père, sa disparition, ou d'autres configurations plus extrêmes encore, n'ont pas obligatoirement d'effets dramatiques sur la structuration psychique de l'enfant[1]. La seule exigence alors est de ne pas garder de secrets sur la situation. En effet, le **secret** (ou le **mensonge**), portant sur la modification factuelle de la répartition des rôles familiaux et de l'occupation des places dans la génération, annule l'effet structurant, séparateur et régulateur de l'espace créé. C'est le cas connu des « secrets de famille ».

La fonction paternelle est le modèle central d'une « fonction symbolique » [2]. **Une fonction symbolique est un élément particulier qui fournit en toutes circonstances de l'existence une limite, des repères, une origine.**

Définition d'une fonction symbolique

Nous proposons trois exemples pour comprendre la fonction symbolique.

Le repère et la limite. Je traverse la Manche, seul, de nuit sur mon petit voilier de 6 mètres. Le mauvais temps qui s'installe, l'inquiétude et la fatigue des 24 heures précédentes, mêlées à un léger mal de mer et à la panne de la lampe torche, font que j'entre peu à peu dans une sorte de confusion mentale. Dans cette nuit agitée, je ne sais plus trop où je suis, et la référence à l'horizon est troublée par les lames qui deviennent de plus en plus hautes. Je ne barre plus qu'automatiquement, vouant au compas sans lumière une haine féroce et absurde. Je sens

que je deviens moins actif et plus indifférent. À l'extrême, le monde paraît une pâte obscure infinie, sans queue ni tête, dans laquelle je me fonds bientôt progressivement. À ce moment, surgit dans le noir, au loin, une **lueur** pourvue d'un rythme que je connais bien. Son **nom** ? Le phare de l'île Vierge à l'entrée de l'Aber-Wrac'h ! Alors, **quasi instantanément**, ce **signe** suffit pour que je me retrouve là où j'étais vraiment, en mer sur mon bateau, 8 milles au nord du port, sur la route prévue et proche de l'arrivée, mobile et actif, retrouvant tous les gestes qui prouvent que je sais encore naviguer. **Le signe du phare a redonné sens au parcours.** Il a eu une fonction symbolique.

Les limites et l'origine. La linguistique structurale nous a démontré que chaque fois que nous associons un mot à une chose, nous ne faisons pas que lier un bruit, signe phonétique particulier à un objet. En le désignant ainsi, nous manifestons et désignons également **tout ce que cet objet n'est pas**. Ainsi chaque élément désigné a-t-il pour vertu de **tracer une coupure sur la masse informe du réel**. **Ces coupures successives forment** des lignes et des séparations, qui sont autant de fois répétées qu'il y a de mots dans la langue. Ces lignes qui se croisent sur le réel finissent par former **une structure en filet**, qui donne des limites au vécu. Ce filet est construit sur le modèle de la **grille** du langage dans lequel je baigne, afin de pouvoir désigner et partager avec d'autres le monde et ce que j'en dis. Grille et filet sont la référence pour tous ceux qui parlent la même langue que moi. Comme la grille présente toujours quelques différences avec les filets similaires mais non identiques de chacun, on a tout juste assez de l'existence pour départager les malentendus créés, c'est ce qu'on appelle l'histoire de notre vie… **Le langage a donc une fonction symbolique majeure.**

La médiation. Entre deux personnes, il existe toujours un écart. « Le langage a été inventé pour ceux qui ne s'aiment pas totalement », disait quelqu'un dont j'ai malheureusement oublié le nom. Mais parfois, des éléments comme la passion annihilent cet écart. Ce n'est pas toujours l'amour, c'est parfois de la haine. Entendue dans le cadre d'une cellule de médiation sur la souffrance au travail, une opératrice en arrêt de travail refusait de retourner prendre son poste, parce qu'il lui était impossible d'imaginer même croiser son contremaître, tant sa haine pour lui était devenue vive. Le contremaître quant à lui était dans un état identique, refusant l'idée que cette femme remette les pieds dans l'atelier car, disait-il, *« si je la vois je ne réponds pas de ma violence »*. L'ouvrière m'avait confié qu'elle avait été jusqu'à modifier l'endroit où elle faisait ses courses, sachant que son chef les faisait dans le même magasin qu'elle, de peur de le rencontrer. Le contremaître avait fait la même chose de son côté, si bien qu'ils auraient parfaitement pu se croiser dans l'autre magasin ! Une médiation a été mise en place. Il a fallu des montagnes de persuasion pour y arriver. Les deux protagonistes, réunis ce jour-là dans la salle, étaient pâles comme des morts. Totalement angoissés. Prêts à défaillir ou à partir. Chacun des deux médiateurs a parlé. Puis les protagonistes ont parlé aux médiateurs. **L'espace recréé entre les deux employés a fini par leur rendre la possibilité de se parler à nouveau.** La séparation ou l'espace symbolisé par les médiateurs a permis la reprise d'un échange, certes loin d'être amical, mais qui a servi à avancer sur les solutions. **Le tiers est pourvu d'une fonction symbolique.**

On le voit par ces illustrations, la fonction paternelle possède une fonction symbolique majeure, précisément pourvue des trois capacités évoquées : donner un **repère** dans ce qui pourrait devenir un mélange confus et fusionnel, mettre un **mot** qui trace une **coupure** entre la mère et l'enfant (c'est le **nom du père**), et être un **tiers** de **référence** pour maintenir en permanence **l'écart** entre mère et enfant. Tout cela vise à poser à chaque fois des points **d'origine** pour les choses, afin qu'elles prennent le **sens** d'une histoire.

Je résume en un croquis cette première étape. Entre la mère et l'enfant existe une relation possiblement fusionnelle, ou abandonnique, angoissée, nécessaire et utile mais qui réclame régulation : c'est ce que propose l'inconscient de la mère, en ouvrant l'écart du tiers entre elle et l'enfant, écart que devra occuper celui qui prend la place de père (figure 9.5).

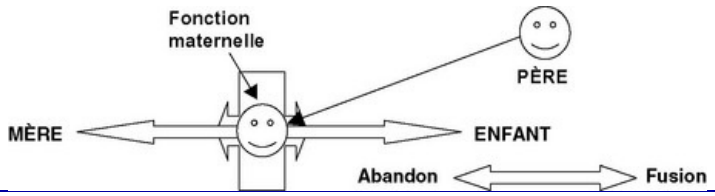


Figure 9.5 Le père peut occuper la place de la fonction paternelle.

Dès lors, la régulation de l'angoisse s'illustre et prend image de celui qui occupe la place, le père.

On retient de cette étape que « l'objet » maternel (comme disent les psychanalystes), ou l'image de la mère (comme disent tous les autres), se constitue au travers des représentations archaïques par l'enfant de sa mère. Ces représentations le font osciller entre angoisse de fusion et d'abandon[3]. Nous notons que cela est bien utile pour grandir, mais épuisant. L'apparition d'une régulation par séparation, grâce à un espace dit « fonction paternelle » créé par l'inconscient de la mère, puis occupé par quelqu'un (souvent le géniteur lui-même), permet de rendre les choses pratiques et supportables.

Deuxième étape : le refoulement

Quand cela est mis en place, survient quelque chose de proprement extraordinaire. Tout cela, qui se passait entre 0 et 3 ans, va assez brutalement passer dans le dessous, faire comme si ça n'avait jamais existé. Cela glisse sous le tapis, semble effacé, mis sous cloche, comme oublié. La prodigieuse énergie mise en œuvre par le bébé pour vivre,

digérer et surmonter tout cela va sembler disparaître, une petite partie seulement en subsiste pour se consacrer à tout autre chose (parler et apprendre). Tout le contenu angoissé et énergique de la période va subir ce qu'on appelle un très important **refoulement**. Dans le langage courant, le refoulement n'a pas bonne presse, être « refoulé » c'est être coincé, inhibé. Mais en l'occurrence ce refoulement précoce est une très bonne chose. Il préserve la force énergétique de la période, la confine (comme la centrale de Tchernobyl sous un sarcophage de béton, mais en plus utile). La concentration de cette énergie refoulée se constitue en « pile » ou « batterie » ou « générateur » dont le fonctionnement visera essentiellement à fournir l'énergie psychique au long cours, toute la vie, en fait (figure 9.6). Des petites fuites minimes se repèrent cependant. Une part de cette fuite sera consacrée à l'amour (et à la perpétuation de l'espèce au sens des individus), une autre part sera consacrée au travail (et à la perpétuation de l'espèce au sens collectif).

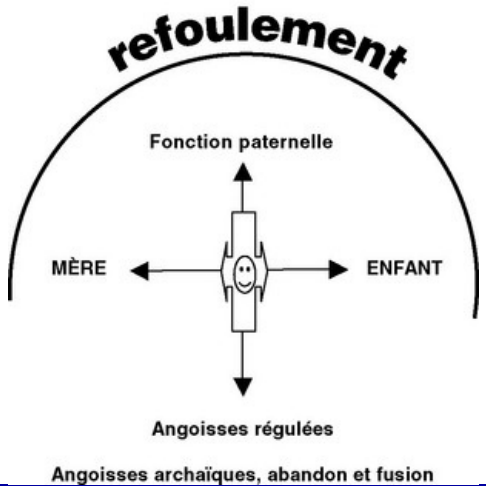


Figure 9.6 La mise en place du refoulement transforme le vécu archaïque en source d'énergie.

Troisième étape : retour du refoulé

Seulement voilà, il y a un problème. **La protection assurée par le refoulement n'est pas parfaite. Il y a des trous.** Et par ces trous, de vieilles angoisses s'échappent et se réactualisent. Angoisse d'abandon, de fusion **reviennent alors à la surface sous forme d'angoisse existentielle, vécue, actuelle**. Cela impose comme dans toute situation de fuite, de mettre des bouchons, rustines, protections, tapons, pinoches, etc. On va les nommer **mécanismes de défense contre l'angoisse**. La défense vise donc une angoisse archaïque dont on ignorait même l'existence tant que le refoulement fonctionnait bien (figure 9.7).

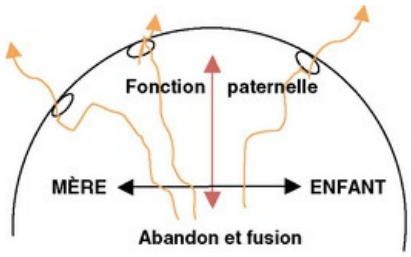


Figure 9.7 Des ruptures apparaissent dans le refoulement. Les angoisses archaïques se réactualisent.

La question vient de ce qui a créé les trous dans le refoulement.

On pense immédiatement à des agressions extérieures, ce qu'on pourrait appeler des traumatismes. C'est parfois le cas, mais pas aussi souvent qu'on pourrait le croire. Car tout le monde ne connaît pas de traumatismes psychiques (heureusement) mais tout le monde connaît l'angoisse.

Alors il faut bien comprendre que **le système lui-même crée ces trous parce qu'il est programmé pour fonctionner comme ça**. Le système fonctionne en posant en permanence la **question de l'existence ou de la validité de la fonction paternelle**. Et **l'effet de cette interrogation** particulière sur la fonction paternelle est de **créer des trous dans le refoulement**.

Pourquoi le système fonctionne-t-il ainsi ? Pour qu'il fonctionne toujours, pourrait-on dire. En effet, l'apparition de la fonction paternelle a eu des effets très positifs et apaisants mais obligeait à renoncer à beaucoup de choses, moins tranquillisantes, certes, mais plus jouissives. S'interroger sur l'existence d'une **fonction paternelle, c'est vérifier qu'il y en a bien une** (pourrait-on s'interroger sur ce qui n'aurait jamais existé ?) et **jouer de la nostalgie** (« Ah, s'il n'y avait eu ce tiers, je serais tout entier avec et dans maman »). Mais le **retour de ce qui a été refoulé** crée ainsi des « trous » d'où ressortent des vieilles angoisses d'origine (figure 9.8).

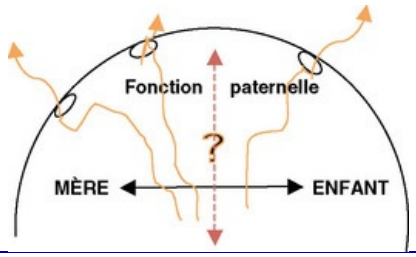


Figure 9.8 Le doute sur la validité de la fonction paternelle réactualise les angoisses archaïques.

L'effet final en est que l'angoisse fait constamment partie de notre vie, et beaucoup de notre énergie psychique vient aussi de cette angoisse, qui se pose sur infiniment de choses.

Verbatim

« Mais y a-t-il un sens à tout cela ? »

« Existe-t-il une vie après la mort ? »
« Et Dieu dans tout cela ? »
« M'aimes-tu vraiment ? »
« Y a-t-il un pilote dans l'avion ? »
« Est-ce qu'il y aura des filles ? »
« Qu'est-ce qu'on mange ce soir ? »

Quatrième étape : mécanismes de défense

Les mécanismes de défense (les rustines et les bouchons) **apparaissent sous la forme de comportements qui visent à annuler les angoisses qui surviennent** (figure 9.9).

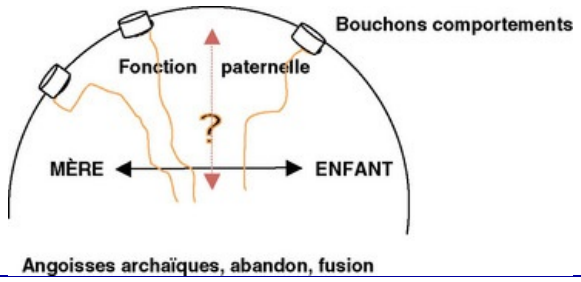


Figure 9.9 Les défenses doivent empêcher le surgissement des angoisses.

Comprendre la névrose et les personnalités difficiles comme débordements des défenses

L'hystérie comprise avec ce schéma

Une histoire de volcan doit vous revenir à la mémoire. Je la spécifie par une illustration un peu plus précise.

Première illustration : dans ma vie se pose un doute, une question sur la validité de la fonction paternelle (c'est normal, le système fonctionne comme ça) et crée un trou dans le refoulement. Par ce trou surgissent des angoisses d'abandon. Vite ! Un bouchon mécanisme de défense ! Ce bouchon est un comportement qui vise à nier toute possibilité d'abandon. Dans ce cas, il va me pousser à : me faire remarquer, par tous les moyens, me montrer, me faire voir, donner quelque chose à voir à n'importe quel prix, et puis, car je ne suis pas seul, certains de mes semblables, intéressés par ma demande, s'approchent pour proposer un rapprochement à l'image de la fusion momentanée que je semble proposer. J'ai de nouveau un doute sur la réalité de l'élément régulateur « fonction paternelle » dans la relation qui s'instaure. L'angoisse de fusion apparue alors par la voie ouverte appelle un mécanisme de défense qui est cette fois un comportement complètement opposé au précédent : « *Je veux être seule, je dois partir, laissez-moi, cessez de me regarder, je ne suis pas celle que vous croyez, j'ai très mal à la tête, il faut que je file.* » On a reconnu ici les excès reprochés à l'hystérique. Quand il est utilisé chez les personnes **névrosées bien compensées** « à peu près normales » que nous sommes, cette particularité **va servir essentiellement à réguler les relations avec les autres**. Faire connaissance, donc « séduire », mais se méfier quand même, donc être insatisfait, pour laisser venir la confiance, etc. C'est à cela que servent nos 70 % d'hystérie.

Autre illustration : un doute sur la validité de la fonction paternelle crée un trou dans le refoulement. Par ce trou surgissent essentiellement des angoisses de fusion. Vite ! Un bouchon mécanisme de défense. C'est un comportement qui vise à nier tout risque de fusion, confusion, mélange, désordre, contingence. Facile : il suffit de ranger, classer, ordonner toute chose, contrôler, maîtriser, mettre en rang, intellectualiser à outrance, virtualiser le plus possible, dématérialiser tout ce qui ouvre à l'aléatoire : on a reconnu ici tous les excès reprochés à l'obsessionnel excessif. **Quand il est utilisé par un névrosé bien compensé (10 à 20 %), ce mécanisme lui permet de mettre de l'ordre dans la vie, et de respecter la communauté et ses règles en sachant les adapter**

aux circonstances.

Dernière illustration enfin : un doute sur la validité de la fonction paternelle apparaît. Ce doute est très fort, tout peut s'effondrer. Des angoisses de fusion et d'abandon vont apparaître et me submerger. Vite ! Un mécanisme de défense pour « boucher le trou ». C'est un comportement qui permettrait de fuir, par exemple. *« Courage ! Fuyons ! Ou alors venons vérifier sans cesse qu'il y a un ordre et une garantie à tout moment. Si cela n'est pas sûr, je vais rester ici pour être sûr que tout cela tient bon. »* On a reconnu, bien sûr ici, les excès reprochés au phobique difficile : le pessimisme et la fuite, ou les conduites contra phobiques. Mais **chez des personnes bien compensées, névrosés normaux, la part phobique permet de prendre des précautions pour l'avenir, d'être vigilant et attentif, de prévoir des solutions alternatives**.

On le voit bien, **ces mécanismes de défense qu'on pourrait juger gênants sont en fait les meilleurs moyens possibles pour maintenir un lien adapté avec l'environnement** (figure 9.10)**. Mais un usage déséquilibré ou trop systématique de ces mêmes mécanismes crée des comportements de personnalités difficiles.**

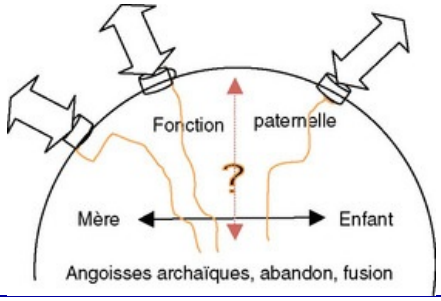


Figure 9.10 Les défenses permettent AUSSI un lien avec l'environnement.

La particularité du processus pour les personnalités difficiles consiste à comprendre pourquoi certains doivent user **excessivement** de ces mécanismes de défense **normaux**, utiles et nécessaires.

Les défenses excessives et la décompensation

Dans un certain nombre de cas, un élément de la réalité (ou une confusion interprétative de cette réalité) est venu laisser croire ou faire la preuve que, de la fonction paternelle, il n'y en avait pas, **effectivement**. Un des cas les plus dramatiques, parce qu'il est parfois une agression avérée et pas seulement imaginée, est celui des attouchements incestueux par le père. La réalité prouve à l'enfant que le père n'est pas du tout à sa place dans ces cas, et même qu'il ne sait pas lui-même où se trouve cette place. Cela oblige le sujet victime à mettre en place devant l'angoisse qui surgit massivement, car le trou est béant, des mécanismes de défense très importants, si importants qu'ils prennent, pour se construire, de l'énergie à d'autres mécanismes de défense, et aussi à l'amour, et au travail. Le sujet est engagé à utiliser le mécanisme de défense hystérique (c'est celui qui couvre le plus largement les angoisses archaïques) **de façon constante et continue donc abusive** (figure 9.11).

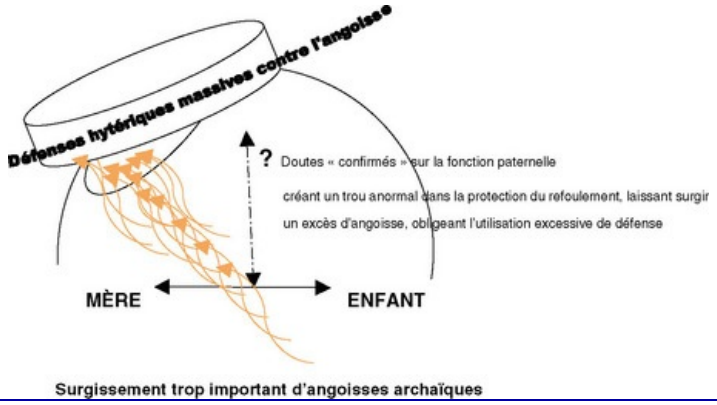


Figure 9.11 Utilisation massive de défenses hystériques (100 %), quand le doute sur la fonction paternelle est excessif.

Comprendre sur quoi l'on agit quand on applique les « recettes »

La réponse est assez simple : **on signale au sujet difficile l'existence d'une fonction symbolique *a minima***. On lui signale qu'il y a un pilote dans l'avion, même s'il ne l'a pas vu.

Avec les hystériques décompensés, disions-nous, il est important de remettre le professionnel à sa place, de façon très claire, de fixer les limites. C'est une façon de lui dire : *« Si tu doutes qu'il y ait un ordre (fonction symbolique) qui tienne la situation, je viens moi te confirmer que cet ordre existe au moins ici, et que j'en suis le représentant ou le porte-parole pour l'instant. »* Bien sûr, il ne s'agit pas d'imaginer être ou même devenir le « père »

de l'hystérique, mais d'apporter à quelqu'un noyé par l'angoisse, là où c'est nécessaire, le signe que quelque chose d'une fonction symbolique existe. Prendre cette place implique de la tenir à terme, et d'être exemplaire.

Avec les obsessionnels, la gestion réclame plutôt de « charger la mule ». Un peu comme si on disait à l'obsessionnel : *« Toi qui veux à coup sûr de l'ordre partout, une constance vérifiable de la fonction paternelle, alors s'il te plaît mets-en là où cela est utile pour les autres, ou pour le projet commun et non dans la vérification que tout le monde est comme toi. »*

Avec les phobiques, la tâche de gestion consiste plutôt à poser des balises supplémentaires. C'est une façon de dire à son angoisse : *« Oui, parfois la fonction paternelle peut défaillir. Mais comme il y a quelque chose de la fonction paternelle dans tout ce que tu fais, il peut y en avoir chaque fois que c'est nécessaire. Je t'en donne la preuve à chaque étape de ce que tu fais. »*

On le voit bien, il ne s'agit pas ici de casser les mécanismes de défense excessifs utilisés par chacun des types de personnalités difficiles, mais bien de leur donner une relative satisfaction, d'aller dans le sens de ces mécanismes. Or, c'est une constante pour tout le monde, **chaque fois que nous percevons l'excès d'un mécanisme de défense chez quelqu'un, notre première tentation est de casser chez lui cet excès**. Par exemple en lui disant : *« Change, sois tranquille et fais donc comme moi. »* Face aux personnalités difficiles, il est absolument nécessaire de lutter contre cette tentation. Il faut résister à la séduction de l'hystérique, mais aussi résister à la tentation du rejet massif. Résister à l'envie d'assouplir l'obsessionnel et à celle d'éduquer le phobique en lui intimant l'ordre de « ne pas avoir peur ». Si nous pensons que les mécanismes de défense les plus adaptés sont les nôtres, c'est seulement que nous nous sommes habitués à leur configuration. Mais en apprenant qu'il est d'autres proportions ou configurations possibles, on peut gagner un peu de tolérance, et pas mal d'efficacité.

Une fois compris que les personnalités difficiles au travail attendent la confirmation d'un ordre, d'une limite, d'une règle dont ils doutent trop, on peut accéder relativement facilement à leur demande dans le domaine limité des tâches et fonctions professionnelles et **uniquement au sein de ce domaine**. En effet, quand on découvre rapidement que cela « fonctionne », la tentation est de se poser alors comme maître à penser, mentor ou « père », ce qui est un mensonge, un abus de position. Les personnalités difficiles n'attendent pas ce genre de leçon. Elles ont besoin d'une parole qui confirme les repères. Elles apprécient cette attitude, leur angoisse s'en trouve soulagée. Elles retrouvent ainsi l'usage de mécanismes de défense moins excessifs. Mais en faire davantage indiquerait la recherche de satisfaction personnelle de la part du « gestionnaire ». **La gestion des personnalités difficiles ne doit pas, ne doit jamais, nous apporter de bénéfices narcissiques**, au risque de constater que ce qui semblait fonctionner jusque-là avec ces personnes a brusquement cessé de le faire. Contentons-nous d'être le plus « clair » possible, pour que le travail reprenne. Il n'y a pas de récompense à la clé, à part la normalisation de la relation. Vous attendiez autre chose ? Hystérique, va !

---

[1]Sur son vécu émotionnel, évidemment, les choses sont différentes.

[2]Cela permet au passage de comprendre ce qu'est un « bon » père : celui qui sait rappeler à la mère *« lâche-le un peu, ton enfant »* et sait aussi quand dire à l'enfant *« lâche-nous un peu, ta mère et moi »*. Tout le reste ne fait que traduire cette position fondamentale, dont l'éducation, bien utile dans la cour de récréation d'abord, puis dans le travail…

[3]C'est l'occasion de percevoir au passage que nous ne quittons jamais vraiment ces angoisses. Beaucoup plus tard nous vivrons encore, de temps en temps (surtout quand ça va mal), la crainte de nous retrouver « tout seul » ou de ne « plus savoir où nous en sommes ». De vieux souvenirs en quelque sorte.

IV
Approcher les personnalités dangereuses : paranoïaques et pervers

Le châssis psychique

Dans le chapitre précédent, nous avons insisté sur la structuration des représentations du lien avec la mère et des angoisses associées. La fonction paternelle, ou fonction symbolique, est une partie importante de cette structuration. Nous l'avons symbolisée par un petit schéma que nous retrouvons ici sous forme simplifiée (figure 10.1).

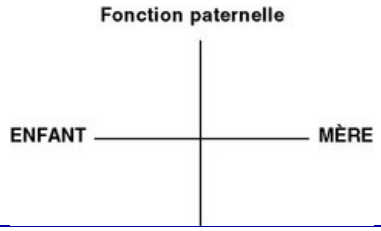


Figure 10.1 Le châssis psychique.

Appelons cela le **châssis psychique**, parce que c'est la structure première. Celle qui détermine la qualité et les modalités de relation au monde matériel, relationnel et social. Cette structure conditionne et assure la cohérence de tout ce qui viendra après, comme le châssis d'une voiture. Nous y reviendrons.

La construction de ce châssis a de l'importance au titre de la constitution de deux fonctions complètement fondamentales chez tout sujet : le sens de la réalité et l'acceptation des autres humains.

Le sens de la réalité

La constitution de ce châssis psychique produit le **sens de la réalité**. Rien de moins. En effet, dans la relation à la mère, selon notre modèle, la toute-puissance infantile peut s'exprimer : *« Elle n'est qu'à moi, ma mère, je ne suis qu'à elle et tout pour elle, elle est tout pour moi, elle vient quand je veux, et ne cesse d'être avec moi, pour moi et moi pour elle. »* Dans cette ambiance fusionnelle, l'apparition de la fonction paternelle, qui crée une position tierce, vient directement attaquer le sentiment de toute-puissance du bébé, alors destitué d'une position glorieuse, imaginaire mais parfois angoissante, de « bébé Roi ». On peut imaginer que cette destitution soit très dure et difficile à accepter[1]. La **RÉALITÉ** se définit exactement comme cela, une limite à mon Désir tout puissant : *« Je voudrais bien tout le gâteau, mais les autres ne sont pas d'accord. Si je veux une part de ce gâteau je devrai accepter la limite que constitue leur désir d'en vouloir un morceau également. »*

C'est bien nécessaire, on le voit, mais il n'empêche que renoncer à cette jouissance absolue même angoissante, renoncer au tout, à l'exclusivité pour devoir passer à la compétition nécessaire, au partage, à l'échange, admettre devoir surseoir à une telle position exclusive, est bien une épreuve pénible, un renoncement désagréable, pour le moins. Mais cela me donne accès à une notion essentielle pour exister : le sens de la réalité. La première définition de la réalité correspond à cela : une limite est posée à ma toute-puissance. Cette limite, que je vais découvrir petit à petit comme celle de mon corps, du temps, de la nature et de mes semblables, n'est accessible que par la survenue et l'acceptation précoce de la fonction paternelle une première fois.

Le souci de l'autre

Le second effet de la constitution d'un châssis psychique n'est pas moins important, c'est celui du **souci de l'autre** qu'on pourrait décrire aussi comme l'**accès à la culpabilité**. **Une culpabilité de fond, qui se décrit comme le partage de l'existence et de ses limites avec les autres.** L'enfant a bien perçu que la réalité qu'il rencontre, obstacle à sa toute-puissance, n'est pas une réalité ordinaire. Elle est constituée de gens, de sujets qui parlent et disent d'ailleurs assez souvent « non ». Il apprend aussi qu'il peut parfois compter sur ces gens-là. Dès lors, parce que la limite est prononcée par d'autres, l'obligation de s'intéresser à eux et à ce qu'ils veulent va apparaître. **Tout autre humain qui parle va devenir ainsi un interlocuteur valable**, avec lequel il faut compter, vis-à-vis duquel des identifications, attentes, demandes vont apparaître.

En résumé, l'acceptation de la fonction paternelle est bien le **moment clé de la formation du châssis psychique**. Malgré la difficulté que cette acceptation constitue, il en advient le sens de la réalité et le souci de l'autre (« culpabilité »).

Le sentiment d'existence

La difficulté est certes importante et rude l'épreuve, mais une récompense attend le sujet au tournant. **La récompense, c'est le sentiment d'exister.** Oui, on a bien lu, cette sensation faite de certitude d'exister, de « sécurité ontologique », qui fait dire : « [moi,] je suis moi, je viens de chez moi, j'y retourne » (comme plaisantait Raymond Devos), ou encore « moi, c'est moi et toi, t'es toi » (comme disent les enfants dans la cour de récréation). Ce sentiment si intuitivement perçu comme conscience immédiate, qu'on est **persuadé qu'il est de l'ordre de l'inné, est en réalité acquis**, précocement certes, mais acquis. Le sentiment d'exister est accessible au moment même où se fait l'acceptation de la fonction paternelle, et où s'opère le renoncement à ne faire qu'un avec la mère. **Le sentiment d'exister est une conséquence directe de « l'accès à la réalité » et du « souci de l'autre ».** Mais comme on vient de voir que cet éprouvé, si important soit-il, n'est pas donné systématiquement avec la vie, on comprend soudain qu'il est susceptible de ne pas se constituer de la même manière pour tous, dans des cas particuliers.

« L'acceptation » de la fonction paternelle donne accès au sens de la réalité et au souci de l'autre, qui fait éprouver en retour le sentiment d'existence et donne accès à la « culpabilité » générale.

L'aspect attachant (au final) des névroses décompensées dites « personnalités difficiles » vient surtout de ce qu'ils sont **empêtrés** dans l'éprouvé excessif de ce sentiment d'existence. L'anxiété d'une catastrophe de type « indifférence ou mélange » (pour l'hystérique), « chaos, chienlit » (pour l'obsessionnel), « danger permanent » (pour le phobique) les prend en situation de travail de façon inutile et involontaire. Comme s'ils étaient en permanence dans une histoire dont l'enjeu est **l'amour** au sens large et qu'alors la culpabilité devenait excessivement envahissante en continu. On a compris comment et pourquoi, par angoisse[2], ils posent en permanence la question du père.

L'aide qu'on peut leur apporter est simple avons-nous dit : il faut pour cela poser des repères supplémentaires adaptés, sans détruire les mécanismes de défense qui les protègent encore. **Seules la dépression ou l'angoisse en forme de crise nécessitent d'en faire rapidement un peu plus.** Pour nous, il est certain qu'ils sont « de notre pays », mais ne savent pas en parler toutes les langues. Pourtant, il sera toujours possible d'échanger ou d'agir avec eux, d'éprouver les choses un peu comme eux et, en sachant mieux se comporter en face d'eux, de voir évoluer leur position.

Nous sommes prêts désormais à accéder à une dimension nettement moins sympathique : celle des personnalités dangereuses. Nous avons vu l'image du châssis psychique. Reprenons cette image pour comprendre pourquoi certains sujets peuvent se trouver en dehors des catégories de la névrose, compensée ou pas.

Châssis marbrés et châssis faussés

Quiconque a passé son permis de conduire ou a dirigé, piloté, un véhicule automobile pendant un certain temps finit par savoir que le châssis d'une voiture est une condition fondamentale de l'existence même de la voiture. Le moteur et les roues, l'habitacle et la direction sont absolument nécessaires, certes, mais le châssis permettra de rassembler ces éléments pour qu'ils puissent jouer leurs rôles. Comme la quille d'un bateau, le cadre d'une motocyclette, le squelette d'un homme, les fondations d'une maison, le châssis de la voiture est la partie invisible dont la fonction est de fournir la cohérence et la validité de l'ensemble.

Le châssis d'une voiture réclame d'être passé au marbre, c'est-à-dire parfaitement plan. Dans le cas d'une réparation, c'est une opération délicate, les cotes de tolérance sont étonnamment faibles (de l'ordre du millimètre) quand on sait que dans la réalité du terrain, ce même châssis subit des contraintes bien plus importantes. Et pourtant, le non-respect de ces cotes minuscules rend la voiture réellement dangereuse. Quand un châssis est faussé, il est certain qu'on ne voit rien au premier regard. Extérieurement, c'est un véhicule comme un autre. À basse vitesse, on ne remarque rien d'anormal ; à vitesse moyenne, des vibrations bizarres ou des bruits apparaissent. On peut parfois le mettre sur le compte de l'état de la route ou de notre amateurisme dans la conduite. Mais à vitesse normale ou dans un virage, tout et n'importe quoi de dangereux peut se produire.

La différence entre une personnalité dangereuse et une personnalité difficile est du même ordre que celle qui existe entre un véhicule au châssis faussé et un autre dont le châssis est aux « cotes constructeur ». On ne voit rien, ni à l'extérieur ni à l'intérieur du véhicule, mais chaque fois que la chaussée deviendra un peu exigeante ou dégradée, le châssis faussé révélera ses faiblesses et la tenue de route de la voiture deviendra totalement aléatoire, avec les dangers associés.

C'est une façon de dire que **les personnalités dites « dangereuses » peuvent sembler totalement adaptées, voire sur-adaptées** aux exigences relationnelles professionnelles mais, chaque fois que la situation implique de l'altruisme, de la mobilité, un engagement personnel, un renoncement, etc., le châssis existentiel, dit « narcissique », révèle sa nature spéciale et la tenue de route défaille.

Le problème est essentiellement lié au fait que, si chacun peut comprendre et accepter ce type de particularités pour un véhicule, et peut alors s'en protéger, aucun d'entre nous ne peut vraiment imaginer une différence de cette nature entre des êtres humains, sujets qui se présentent comme parlants, adaptés socialement. Cela est proprement inimaginable et n'entre donc pas dans la conception des « autres » créée par notre position névrotique. Un châssis faussé révélera vite des problèmes de tenue de route relationnelle, des vibrations et de dangereuses réactions dans les aléas de la route existentielle.

---

[1]Toute cette dimension se nomme « castration ». La castration fait référence, dans ce contexte, à une opération symbolique qui libère le

sujet d'un lien trop angoissant. Ce n'est alors rien d'autre que le **renoncement à la toute-puissance infantile par constat d'impossibilité**.

[2]Et par angoisse de jouissance…

11

Les paranoïaques au travail

Imaginons un sujet, placé comme tous dès la naissance dans le système de ses représentations maternelles angoissantes et jouissives, alternant entre fusion et abandon, trouvant quelques occasions de profiter de cette relation et d'autres de s'en extraire… La survenue alors, comme de l'extérieur, d'une fonction symbolique particulière, dite « paternelle », devrait pouvoir précipiter un mouvement de constitution d'un « châssis psychique », permettant d'accéder au sens de la réalité, au souci de l'autre et en conséquence, au sentiment d'existence.

Imaginons, qu'en lieu et place de ce processus habituel, pour une raison très obscure, quelque chose dans le sujet « décide » que la fonction paternelle, il l'occupera lui-même. Cela constitue en soi une modification majeure du châssis psychique (figure 11.1).

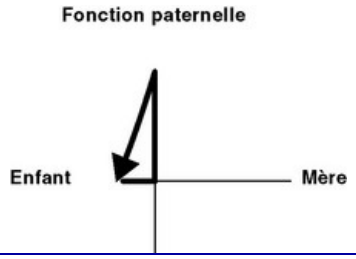


Figure 11.1 La torsion du châssis paranoïaque par occupation de la place de la fonction paternelle.

Évidemment cela paraît étonnant. Ce qui l'est encore plus, c'est que rien ne semblera changé à sa personnalité, au moins dans ses premières années. Les capacités intellectuelles, d'apprentissage, d'adaptation semblent identiques, à première vue[1], à celles de tous les autres sujets.

Pourtant quelques crises, qui avaient des raisons étranges, n'étaient pas passées inaperçues par des gens très proches. Mais ce ne sont pas ceux-là qui le verront au travail. Dans le monde social, des relations extérieures, rien ne peut être donc imaginé différent.

Pourtant quelque chose de fondamental s'est modifié. Les conséquences seront évidentes si on accepte la présentation des caractéristiques et conséquences du « châssis psychique » :

- le sens de la réalité ne sera pas le même. Le sujet étant sa propre référence, il décide lui-même à quoi il doit renoncer ou non. Il peut ainsi, c'est ce qui se passe petit à petit, refuser d'admettre qu'un tiers soit par nature gênant, dérangeant, afin d'éprouver à sa guise, tentation constante, le sentiment de toute-puissance. Celui-ci se développe sans trop de brutalité, progressivement au cours des expériences de la vie. Il est visible tout au début, parfois, par un repli relatif, une jalousie permanente, entraînant des colères violentes et soudaines, un égocentrisme particulier…, là encore, rien qui ne puisse être mis sur les difficultés névrotiques quasi normales de l'évolution psychique. Avec le temps, on verra que le sens de la réalité aura de plus en plus de mal à jouer son rôle ;
- le souci de l'autre sera modifié également pour les mêmes raisons. La considération de l'autre comme interlocuteur valable se transforme rapidement en évaluation de la gêne ou de l'aide qu'il représente pour atteindre la toute-puissance. L'autre n'est pas là comme interlocuteur incontournable, ni comme élément nécessaire de relation, de coopération, de compétition, d'identification, d'amour, de haine, etc. L'autre ne peut que prendre une place insignifiante ou gênante dans la constitution d'un sentiment de toute-puissance qui se dessine lentement, au fil des ans ;
- ultime conséquence : le sentiment d'exister, dont nous avons indiqué qu'il dépend directement de l'acceptation de la fonction symbolique paternelle, ne pourra pas se trouver consolidé, conforté par la constitution du châssis. Nous sommes en face d'une situation particulièrement bancale. Un sujet fonctionne avec les autres, dans le monde, sans éprouver avec une certitude absolue le sentiment d'exister. Sa toute-puissance imaginaire est payée au prix fort par une « toute-impuissance » à exister. Situation impossible. La façon d'en sortir se résout par une stratégie qui va se nommer précisément la paranoïa.

Un territoire identitaire

Le tout premier élément de cette stratégie est la **constitution d'un territoire**. Un peu comme si le sujet était amené à se dire : *« Je ne suis pas sûr d'être moi, alors je vais dire que moi est ceci, qui est là : un espace géographique,*

*un territoire, et ce territoire c'est **moi**. »*

À ce moment de la lecture, chacun peut être inquiet, car à de nombreux moments de notre vie, nous aussi avons des réactions vis-à-vis de la question de notre territoire au travail. Par exemple, nous n'aimons pas que notre espace privé soit investi sans prévenance, ou sans les rituels d'usage : « *Frappez avant d'entrer.* » Nous pouvons être démunis quand le territoire que nous occupions disparaît, ou que le marché qui était le nôtre est attaqué par la concurrence, nous pouvons être très en colère de ce que notre champ de responsabilités soit attribué à d'autres ou que s'en modifie une bonne part. Mais dans tous ces cas, nous affirmons que ce territoire était **à** nous, ou **de** nous, ou nous avait été **confié**, ou nous avait été **transmis** ou était notre création, notre bébé et jamais nous ne sommes tentés de dire, ni capables d'imaginer sérieusement **que ce territoire extérieur est NOUS-MÊME**. C'est dans ce sens que va pourtant se diriger irrémédiablement le discours du paranoïaque. Ce territoire **est** lui.

La mégalomanie

Cette façon très particulière d'identifier son existence à un territoire, sans aucune distance ni humour porte un nom : il s'agit de la « mégalomanie » qui est la toute première conséquence liée au châssis faussé chez le paranoïaque. Dans l'esprit de beaucoup, la mégalomanie est associée au fait de voir les choses en grand, en trop grand. Pourtant, l'ambition est aussi une façon de voir les choses en grand, en trop grand. La prétention aussi est fréquente, qui est l'ambition mais sans les moyens. Or ambition ou prétention peuvent être parfaitement normales et tout aussi normalement névrotiques.

Mais la mégalomanie dont nous parlons pour désigner la paranoïa vise à identifier son existence à quelque chose qui va **au-delà des limites du propre corps**. Pour chacun d'entre nous, la première limite de la réalité est, en premier et dernier ressort, la limite de notre corps. **Le corps est l'origine et la limite de tous nos désirs.** La mégalomanie passe outre cette dimension pour transformer l'existence du sujet en existence d'un territoire extérieur.

On perçoit alors que la mégalomanie n'a rien à voir avec la taille dudit territoire mais avec le processus d'identification à cet espace. Ainsi, si un bizarre petit moustachu, à la mèche en travers du front déclare *« je suis le maître du monde »*, il y a fort à parier que c'est là de la mégalomanie. Également, lorsqu'un obscur employé d'une mutuelle déclare, hors de lui, *« le premier qui entre dans le petit local de mes archives, entre les toilettes et la salle de réunion, aura affaire à moi, je le mets au tribunal et lui fais payer jusqu'à la fin de sa vie, car je connais des gens très importants, s'il le faut j'irai jusqu'à la présidence de la République »*, on peut aussi en conclure qu'il est un mégalomane. Pourtant le territoire en question ne mesure pas plus de trois mètres carrés.

Cependant gardons présent à l'esprit que cette mégalomanie indique surtout une posture psychologique. Elle ne se présente sous ces formes extrêmes que bien plus tard. En attendant ce moment, elle désigne principalement la difficulté pour un sujet d'accéder naturellement au statut d'existant dont bénéficie toute personne normalement névrosée, qu'elle soit difficile ou pas.

En période de constitution, l'affection paranoïaque est peu visible. La mégalomanie, comme compensation existentielle, ne se voit pas encore. Ce qui se perçoit peut-être davantage est la première conséquence de la mégalomanie : la méfiance.

La méfiance

La méfiance est une constante dans l'attitude du paranoïaque, qui découle de son doute d'existence. Si l'existence est essentiellement confondue avec le territoire, alors le territoire doit être gardé, surveillé, comme s'il s'agissait, au sens strict, d'une question **de vie ou de mort**.

La méfiance du paranoïaque est constante, mais se révèle progressivement dans le domaine professionnel, d'abord par une réelle montée de la tension relationnelle : distance, silence, changement de ton, absence de chaleur à l'égard d'un, de plusieurs ou de tous les interlocuteurs. Il est fréquent que des remarques blessantes ou une crise de fureur « surréaliste » viennent plomber brutalement l'ambiance, comme si quelque chose de très grave l'avait visé, justifiant une violente fusillade en retour. Évidemment, le phénomène glace tout le monde et la relation avec lui devient terriblement insécurisante. Ne va-t-il pas encore exploser ?

Cas clinique : un chef brutal

« Avec le nouveau responsable des ventes, la relation s'est présentée plutôt bien. Il était vraiment sympathique et, manifestement, voulait se faire bien voir. Pourtant il ne semblait pas très à l'aise dans l'animation des réunions mensuelles. Au fil du temps, il faisait des remarques ou posait des questions bizarres, comme si nous avions tous l'intention de passer à la concurrence. Or, je peux vous assurer qu'à l'époque ce n'était vraiment pas le cas. On faisait des affaires en or à ce moment-là, ça marchait du tonnerre. Lors d'une réunion justement, il est arrivé avec l'air de s'être levé du mauvais pied et semblait chercher la petite bête sur les résultats. Moi, j'en avais un peu ma claque de cette ambiance et je l'ai assuré poliment que nous étions "tous à fond derrière l'entreprise". À ce moment-là, ça a été comme si je l'avais injurié : il pointe le doigt vers moi et me déclare qu'il en a assez de mon attitude arrogante, qu'il m'a bien repéré, et que si je voulais garder mon poste, je devais la mettre en veilleuse, parce qu'il connaissait tous les gens du directoire, qu'il n'était pas là par hasard, etc. Bref une soufflante comme je n'en avais jamais vécue. J'étais totalement scié. Tout le monde avait l'air stupéfait, et j'ai préféré baisser le nez pour ne pas aggraver la chose. Il y avait une chape de plomb sur le groupe. On a fini la réunion dans la consternation et l'incompréhension la plus totale. À la sortie, tous les collègues m'ont téléphoné pour me demander si je l'avais connu avant, si je lui avais déjà causé du

tort dans d'autres circonstances. Mais ce n'était pas du tout le cas. Je ne l'avais jamais vu avant qu'il arrive dans le service. Pendant tout le mois, je me suis demandé ce qui avait bien pu se passer, et j'étais un peu stressé. À la réunion suivante, tout s'est passé normalement. Je n'ai rien dit spontanément et il m'a interviewé comme les autres sans spécialement d'agressivité. La situation s'est arrangée pendant plusieurs mois, je me taisais aux réunions, il ne me disait rien d'autre que les remarques ordinaires de boulot. Mais quelque temps plus tard, il a recommencé, des reproches violents à n'en plus finir, pires que jamais… J'avais envie de lui demander : "Mais de quoi parlez-vous, à la fin !" Sauf que j'ai commencé à avoir vraiment peur et j'ai baissé le nez pour la seconde fois. J'ai décidé de partir de l'entreprise. C'est ce qui s'est passé. Le pire, c'est que pour partir je suis vraiment passé à la concurrence, alors il a eu beau jeu de dire qu'il avait eu raison ! Mais j'ai bien fait. Aujourd'hui, là-bas c'est l'enfer, il a mis la moitié de l'entreprise au tribunal. Et tout le monde veut partir maintenant. Il va couler la boîte. C'est sûr.

Ça m'a laissé des traces quand même, je ne m'étais jamais trouvé dans une situation comme celle-là, accusé sans savoir de quoi, par un type méfiant de tout, et les autres qui se demandaient si je ne cachais pas quelque chose. Je finissais par me demander si effectivement je n'étais pas fautif… »

La persécution

Quand la méfiance est devenue pour le paranoïaque un vrai problème de solitude, il n'est pas rare qu'il puisse trouver dans son entourage un allié qui deviendra selon les circonstances son confident, son protecteur, son élève, son protégé, son mentor, voire son associé ou son *alter ego*. C'est souvent quelqu'un qui lui ressemble par un point d'identification : même origine, mêmes études ou même âge, même particularité physique. Aux yeux de ce « miroir partiel », il est vrai que le paranoïaque peut devenir « séduisant », si cela s'avère nécessaire. Dans ces cas particuliers, son côté un peu raide évoque le sérieux et inspire confiance, sa volonté de plaire peut paraître sincère, et son envie de capter l'attention et de créer cette relation privilégiée, si elle paraît parfois très insistante, voire excessive, finit par triompher des plus grandes hésitations. Si la relation fonctionne, elle paraît effectivement positive pendant un temps assez variable, qui peut même être assez long : quelques semaines à quelques années. Les deux partenaires, le paranoïaque et son allié, sont contents. Le premier n'est plus seul dans son monde de méfiance, et le second peut être plutôt fier d'avoir été l'élu.

Mais un jour cela cesse. L'ami choisi, l'élu d'hier, l'associé préféré, le maître vénéré, l'élève chouchouté, l'*alter ego* quasi jumeau deviennent *persona non grata*, susceptibles à leur tour d'être l'objet d'une méfiance d'autant plus grande qu'elle se construit sur les bases d'une histoire d'amour ou de confiance qui a raté, de façon étrange ou incompréhensible. Le ratage se fait d'ailleurs pour des raisons que le paranoïaque semble parfaitement avoir comprises, mais que l'allié ne comprend, quant à lui, pas du tout. Ces raisons ne seront jamais connues, ou elles auront tellement l'air de prétextes, de fausses raisons, elles apparaîtront si ténues ou si vaines, tellement ridicules ou absurdes parfois que l'allié ne pourra qu'éprouver une grande incompréhension. Il va découvrir surtout que son statut s'est complètement modifié, et que de proche parmi les proches, il est passé au rang de persécuteur sournois. Le voilà accusé de créer du mauvais esprit, de faire circuler des ragots, des médisances, de fomenter contre le paranoïaque un complot pour affaiblir sa position, pour ternir son image, pour l'isoler dans l'entreprise, pour lui prendre son poste. La destitution est brutale, et l'attaque qui suit ne l'est pas moins. Mise à l'écart, vexations et accusations de plus en plus graves, ou insistantes, ou fantaisistes, la vie devient difficile pour l'élu d'hier, devenu persécuteur d'aujourd'hui. Un autre allié peut prendre la place, ce qui soulage un peu la difficulté du précédent, devenu l'ennemi, et atténue la difficulté de son rôle de persécuteur.

Cas clinique : un mentor destructeur

« Moi, j'étais assistante de direction. Après la mort tragique de Monsieur S., c'est moi qui ai fait la gestion pendant près de 8 mois, et je m'en suis bien sortie. Puis c'est son gendre qui a pris la suite. Ce n'était pas du tout le même homme, ni le même esprit, et il s'est vite mis tout le monde à dos par son attitude assez hautaine. Mais je dois reconnaître qu'avec moi à cette époque, il a toujours été correct. Il me demandait conseil, et je lui donnais volontiers. Au bout d'un moment il m'a dit à quel point j'avais été utile pour l'entreprise. Il avait confiance dans mon travail. Il a reconnu tout cela et je dois dire que ça m'a fait plaisir, parce que c'était vrai. Il était temps qu'on reconnaisse ce que je savais faire. En 23 ans avec Monsieur S., qui était très gentil dans le contact, je n'avais cependant jamais eu la moitié de la reconnaissance qu'en quelques mois j'ai eue avec le gendre. Il m'a proposé de prendre plus de responsabilités commerciales, avec la perspective, si ça m'intéressait, de prendre des parts dans la société et de devenir associée au bout d'un an. Oh là là, ça m'a chamboulée, je ne voulais pas, mais mon mari m'a dit que c'était une chance qu'on ne voyait pas souvent dans sa vie, et que je le méritais bien. Surtout, il y avait des perspectives financières différentes. J'ai accepté le principe et j'ai mené la boutique comme pendant l'intérim. Le gendre venait de moins en moins souvent. Les autres ont fini par m'appeler « la patronne » et ici et là, il y avait des insinuations vraiment horribles. Des gens étaient jaloux, mais c'est pas eux qui faisaient 13 heures de travail par jour ! Je dois vous dire que je me suis rendu compte qu'il ne faisait pas grand-chose, le gendre, à part voir combien on gagnait, mais ça m'allait bien comme ça. Je dirigeais à ma façon et ça marchait, lui il signait les contrats et faisait les démarches que je ne pouvais pas faire à Paris pour vendre les logiciels, c'était la confiance, il me le répétait souvent. Au bout d'un an et demi j'ai demandé comment on allait faire pour l'association et l'achat de parts, il m'a dit d'attendre encore un peu, et puis à Noël, j'ai dit que je voulais des choses plus précises. Je ne l'ai pas vu pendant trois semaines. Quand il est revenu de ses vacances de neige, il a commencé à faire des remarques sur des points de détail, il a fait des réflexions qui ne m'ont pas fait plaisir. Jusqu'au jour où il m'a franchement accusée de vouloir lui piquer l'entreprise, soupçonnant que mon mari et moi, on était de mèche pour ça. De plus, il a ajouté que c'était pour ça aussi que je cherchais à le « casser » auprès du personnel. Ça a été pour moi un choc énorme. Mais le pire c'est quand j'ai reçu une convocation au tribunal pour répondre d'accusations de détournement de fonds. Là, j'ai compris que c'était la guerre. Il

refusait de me parler ou de s'expliquer, mais dans la boîte il me faisait passer pour escroc. J'ai dû m'arrêter de travailler pendant 5 mois. Je suis retournée au travail, mais je n'avais plus rien à faire, j'ai dû m'arrêter encore. Et là maintenant me voilà à l'hôpital (pleurs). Mais, vous savez, ma tentative (de suicide) ce n'était pas que je voulais mourir, c'est que je ne comprenais plus rien à ce qui m'arrivait. »

La projection

Un jour, le paranoïaque trouve la solution à pas mal des problèmes relationnels qui apparaissent là où il passe. Elle est simple et lumineuse : tout ça, « ce n'est pas de sa faute ». Ce sont les autres qui sont à l'origine des problèmes, les autres qui ne comprennent pas, les autres qui lui veulent du mal, les autres encore qui sont prêts à tout pour freiner sa réussite ou ses projets. Aucune remise en cause ne vient atténuer cette conviction de plus en plus forte, constante et envahissante au fur et à mesure que le temps passe et que les relations se dégradent au travail. Les demandes et les revendications se renforcent, et deviennent de moins en moins cohérentes, de plus en plus accusatrices. Elles gardent avec une effarante constance ce point commun : la projection sur les autres des causes des difficultés.

Verbatim

« De mauvais résultats ? Vous voulez rire ! On me donne systématiquement depuis le début les équipes de "bras cassés" ! Je crois d'ailleurs comprendre les raisons de tout ça ! Oui, oui, je me comprends ! Ne faites pas les étonnés. Il y a un sens à tout cela et je ne suis pas plus bête qu'un autre. Mais j'en sais assez pour faire peur à quelques-uns. C'est toujours comme ça, le premier qui dit la vérité, il faut l'exécuter. Et bien moi je ne me laisserai pas faire, c'est trop facile de mettre toujours tout sur le dos de ceux qui ne sont pas du sérail, ou dans les petits papiers de la direction. D'ailleurs je pourrais lui en toucher deux mots à la direction, on verrait bien que certains ne seraient pas fiers, parce que j'ai appris des choses ces dernières semaines, etc. »

Les caractéristiques de ces discours particuliers, projectifs sont des menaces et des accusations **floues**, vagues imprécises, générales et leur ton étonnamment **convaincu**.

Voilà, le tour est fait des points descriptifs majeurs d'une personnalité paranoïaque. C'est déjà un peu inquiétant, mais à ce niveau il est possible encore que ce ne soit que transitoire. Une crise de ce type, incomplète, ne portant que sur des points de détail, et rapidement réversible peut être reconnue chez des personnalités très affirmées, ou dans des phobies, ou dans des circonstances particulières, chaque fois qu'il y a un terrain **réellement** inconnu et/ou hostile. Quiconque a fait un séjour dans un pays étranger, dont il ne connaissait pas la langue, a pu éprouver à un moment ou un autre, surtout en cas d'incident, ce sentiment d'hostilité ou de méfiance. Un « moment » paranoïaque partiel, donc incomplet, transitoire et réversible ne constitue pas un trouble de la personnalité.

Cas cliniques : faux paranos

« Chaque fois que j'achète un nouvel appareil ou un véhicule, j'ai une semaine de persécution. Je me demande si je ne me suis pas fait avoir, s'il n'y a pas des vices cachés, ou si mon achat n'a pas été un peu forcé par un vendeur habile. Quand on est une femme c'est tellement facile de se faire avoir. Après ça passe, mais je sais que je suis naturellement méfiante. »

« À une époque notre chef informatique a eu la crainte des attaques de hackers, ou des malveillances virales. De plus, il avait suivi des formations sur la sécurité informatique et il exigeait de tout le monde énormément de précautions. Il était convaincu que nous serions victimes un jour de ce genre de choses et devenait complètement persécuté par tout ça. Ça lui est passé, aujourd'hui il maîtrise bien le domaine et on en rigole. »

On voit bien là que des défenses phobiques sont apparues brièvement, et **pour d'assez bonnes raisons**, sous une forme pseudo-paranoïaque, rapidement **réversible**.

Cette résolution spontanée d'un moment d'allure paranoïaque est assez commune, visible et sans conséquences.

Malheureusement, la tonalité de la paranoïa est nettement moins légère allant jusqu'à créer de l'inquiétude chez l'interlocuteur ou de la peur dans l'entourage. Cela est immédiatement perceptible. Ceux qui ont pu se trouver en présence de paranoïaques « un petit peu énervés », sinon en crise, disent clairement à quel point le contact a pu les mettre mal à l'aise de façon sourde et forte. La première altercation est étonnante de dureté : *« On n'aurait jamais imaginé qu'il(elle) puisse se mettre dans un état pareil. »* Tout le monde en est si mal à l'aise que la gêne va devenir durable, avec une sorte de crainte sourde. Quand il se révèle, le paranoïaque fait peser une lourdeur palpable, un pesant couvercle, une chape de plomb sur le groupe de travail, dont les membres ressentent un malaise durable. De fait le clash paranoïaque, même mineur, a impressionné les interlocuteurs du moment qui deviendront durablement moins bavards et moins naturels. Tout le monde a éprouvé l'impression étonnante qu'on ne pouvait rien dire, plus rien discuter, qu'on se trouvait face à un mur ou à un être acculé et violent, menaçant et menacé.

La personnalité paranoïaque est donc pénible, angoissante, mais pour l'instant n'a rien de réellement dangereux.

La décompensation psychotique des paranoïaques au travail

Il y a deux situations à cause desquelles le paranoïaque peut aggraver ses symptômes : quand on touche à son territoire, et/ou quand on le met en miroir ou concurrence avec un autre. C'est-à-dire chaque fois que son « châssis » se trouve sollicité de façon importante dans les « virages » de l'identification :

- **premier cas :** l'atteinte de son territoire est une atteinte à son existence. Or, dans l'entreprise ou au travail, les modifications de projet ou les reconfigurations de pouvoir sont courantes. Il est fréquent que ces périodes de chambardement fassent apparaître une aggravation de l'état de certains paranoïaques, jusque-là plutôt *« en stand by »* : dans cette configuration entrent les cas de refus opposé au paranoïaque d'agrandir son territoire à sa guise, ou le fait de menacer sans le savoir les secrètes volontés d'incrustation dans le territoire ou d'extension de celui-ci, par la proposition d'un projet obligeant à l'échange écrit, au fait de rendre compte, au partage du pouvoir. De nombreuses raisons peuvent avoir cet effet déclencheur ;
- **second cas :** la présentation d'un rival. C'est un voisin, un assistant ou un *alter ego*. Il y a là également une source fréquente d'aggravation des symptômes. Face à une telle image « miroir », l'identification du paranoïaque ne trouve pas de limites, ou plus difficilement. La relation positive lui fait craindre une relation dite « homosexuelle », non pas au sens d'une attirance ou d'une pratique sexuelle, mais au sens d'une identification sans limites de type « fusion » à l'autre. La réaction contre ce risque aggrave alors les symptômes de persécution.

Cas clinique : une ambition inadaptée

Zone d'outre-mer, une femme chef d'entreprise évoque le cas d'André-Pierre, un de ses employés.

« André-Pierre avait une ambition très forte, me dit-elle, et voulait absolument que je lui donne la direction d'un magasin. Je le trouvais encore trop jeune et un peu dur dans l'animation d'équipe. Mais bon, il était très motivé et j'ai accédé à sa demande. Au bout de 6 mois, "il y avait le feu chez lui", des grèves et des plaintes. De plus les résultats n'étaient pas bons. On en a reparlé. Il m'a dit qu'il avait dû faire face à une fronde organisée dans le magasin, des jalousies probablement. Dans nos îles, ce sont des phénomènes fréquents. Tout le monde se connaît un peu. Comme rien ne s'arrangeait, pour ne pas me défausser devant lui et devant les autres, j'ai proposé de lui adjoindre quelqu'un, un assistant un peu plus jeune que lui, un type calme et compétent. Au début André-Pierre a été ravi. Il me disait, ce qui m'a étonnée, que j'avais enfin mesuré la vraie difficulté du poste (quel culot quand même !) et pris la bonne décision. Un mois après, son adjoint vient me voir en disant qu'il ne veut pas rester, car André-Pierre fait n'importe quoi, change d'avis à tout moment, ne lui donne aucune information, et commence à l'accuser de créer des problèmes supplémentaires. Là, j'ai compris que j'étais tombée sur un gros problème. Ça s'est confirmé. Depuis, on est en procès. Maintenant ce que vous me dites du "double" chez le paranoïaque, m'indique où j'ai fait une erreur. »

Le double est plus souvent encore évoqué par l'image du voisin. Les problèmes de voisinage, les questions de limite de territoire, de droit de passage, d'héritage, de passation, de cadastre, de voisinage mobilisent rapidement les réactions paranoïaques et révèlent les structures paranoïaques là où elles préexistent déjà mais à bas bruit encore.

Écriture

La décompensation paranoïaque excessive est très souvent marquée par une inflation de son activité d'écriture. Des lettres de réclamations ou de récriminations sont envoyées au responsable, puis rapidement au directeur, au PDG, puis au président du conseil d'administration, avant de passer au ministre puis au président de la République… qui reçoit, soit dit en passant, plusieurs dizaines de lettres de cet ordre tous les mois. Ces lettres du paranoïaque évoluent progressivement. D'allure quasi normale, « officielles » au début, elles deviennent de plus en plus longues, parfois plusieurs pages, quelquefois plusieurs dizaines de feuillets, leur cohérence et leur tenue se dégradant rapidement. Elles contiennent des plaintes nombreuses à propos de choses dont la gravité est variable (j'en ai vu une de plusieurs pages qui traitait du déplacement de la carte de visite placée sur une porte de bureau). Les facilités technologiques ne changent rien à leur nature. Quelqu'un m'a montré les SMS d'un de ses employés à son chef d'équipe, qui présentaient les mêmes caractéristiques. Et quelqu'un d'autre m'a laissé voir les mails d'un ingénieur qui étaient du même acabit. Cependant, les lettres manuscrites démontrent plus encore l'aggravation progressive des difficultés relationnelles et existentielles, par une sorte de dégradation (non systématique) de l'écriture, du style, du ton employé. Majuscules, remarques dans la marge, mots soulignés, envoi de copies à la moitié du personnel dirigeant sont présents dans de nombreux cas.

Le passage au juridique : procédure

La suite de l'aggravation se fait en général par le recours et le passage au domaine juridique : plainte déposée, procès entamé. Le goût de la plainte et de la procédure est chez le paranoïaque décompensé un très grand classique. En général, au travail, cette transformation des relations est jugée extrêmement grave ; elle représente le passage de difficultés relationnelles qu'on espérait jusqu'alors rapidement réversibles, éventuellement, à une interpellation des juges et de l'ordre social, avec des conséquences financières, médiatiques, organisationnelles. Pourtant, cela n'est pas forcément une si mauvaise nouvelle. D'abord parce que la plainte ou le procès semble « calmer » relativement le paranoïaque. Il est avec ce procès tout entier à son affaire, trouve un avocat, puis le rejette, car il le soupçonne de vouloir trouver des arrangements avec la partie adverse. Choisissant un

professionnel plus jeune, il le renvoie à son tour, car ce dernier « ne connaît rien à son affaire », avant de souhaiter assurer sa défense lui-même. Malgré cela, le paranoïaque dans cette période présente des relations plus « régulées ». C'est normal, car quelque chose a changé : pour une fois, il accepte qu'un tiers, la justice, occupe la place tierce de fonction symbolique dans ses relations avec les autres. Le châssis revient donc à une configuration d'allure normale (figure 11.2). Au prix de la judiciarisation, les relations avec les paranoïaques peuvent donc se régulariser (mais non pas s'améliorer vraiment).

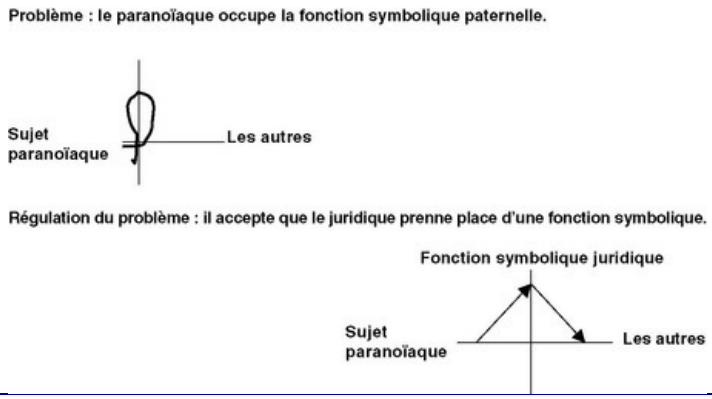


Figure 11.2 La procédure stabilise la relation avec le paranoïaque.

L'entrée du paranoïaque dans sa période juridique va durer très longtemps. Ce n'est pas une guérison, mais une stabilisation momentanée. Un jour, la justice elle-même perdra cette capacité à occuper la place de la fonction symbolique pour entrer dans la catégorie préférée des paranoïaques : les « tous pourris ».

Le passage au juridique offre d'autres avantages. Pendant cette période, le paranoïaque s'absentera souvent de l'entreprise : longs arrêts de travail ou vacances, qu'il consacre au procès. C'est un soulagement pour tout le monde. L'annonce de son retour crée en général un vent d'extrême découragement dans les équipes où il a sévi.

Le passage au fait divers

Ceux qui pensaient que le passage au juridique était une mauvaise nouvelle se calmeront en sachant que cette configuration en freine largement une autre, moins fréquente : le passage au fait divers, qui s'opère la plupart du temps chez le paranoïaque, avec… un fusil de chasse. Les médias sont régulièrement mobilisés par ce genre d'affaires. Forcenés, désespérés, suicidés ou persécutés, ces paranoïaques sont au bout du processus et « réalisent » leur maladie comme on réalise une affaire immobilière. Comme si leur acte devait à lui seul exprimer des années de rumination, de méfiance, exutoire d'une rancœur qui cherche encore ses raisons et ne les trouvera que dans l'accomplissement.

Cas cliniques : des événements inquiétants

Il y a une trentaine d'années un cadre commercial, d'une grosse entreprise américaine d'informatique, tire à bout portant sur son responsable, sur le lieu de travail, pour un motif strictement relationnel.

Les professionnels ne sont pas épargnés car il y a d'assez nombreux cas de psychiatres paranoïaques. Des dizaines d'exemples existent. L'un d'eux, chef de service mis à la retraite anticipée à cause de son comportement, a été condamné pour avoir menacé de mort son successeur et les jeunes enfants de celui-ci, puis à nouveau pour avoir été surpris en pleine nuit près du domicile de son « persécuteur », un fusil de chasse dans son coffre.

On se souvient des coups de fusil ayant entraîné la mort de deux inspecteurs du travail, qui avaient pénétré (légalement) sur le terrain du propriétaire récalcitrant d'une entreprise agricole.

Le lendemain de sa retraite, au fusil de chasse, un ingénieur tue son voisin, technicien dans la même entreprise, au prétexte que sa haie déborde, depuis quelques années, de son terrain sur le sien.

Pour protester contre le traitement, évidemment inique, dont il est victime depuis 20 ans selon lui dans cette grosse entreprise, un cadre de haut niveau se suicide en se jetant sous un train, en tenant au téléphone en direct un responsable syndical, qui ne s'y attendait pas. Il avait mis au courrier plusieurs dizaines de lettres accusatrices, reçues le lendemain dans l'entreprise. Il s'avère que depuis 20 ans l'entreprise tenait cette personne à bout de bras, et gérait son état en cherchant à satisfaire ses demandes de changements incessantes, et en fermant les yeux sur le fait qu'il ne se trouvait au travail que 6 mois par an en moyenne.

Un employé municipal se plaint de son entreprise. Les autres se moquent de lui et lui prennent sa place sur le parking des véhicules de service. Il n'en peut plus et fait une tentative de suicide en public sur la place qu'il est chargé de nettoyer. Il est sauvé de justesse par un touriste. À la suite de notre entretien, il m'entraîne voir dans le coffre de son véhicule le fusil de chasse qui « s'y trouve toujours, me dit-il, car il ne se laissera pas toujours embêter par les envieux ».

Un assistant administratif devient directeur improvisé d'une maison de retraite pour assurer l'intérim. Pour des raisons diverses (un peu politiques), l'intérim dure plusieurs années. Il fait régner la terreur sur ce territoire, contingentant les moindres produits de première nécessité et refusant toute espèce de modification ou de progrès. Les protestations qui finissent par venir au jour permettent de modifier un peu l'ambiance et les conditions morales d'existence des pensionnaires et du personnel. Mais la

municipalité change et exige une vraie gestion, et un agrandissement de l'établissement. En moins de 3 mois, on passe au juridique et l'affaire dure encore pendant 6 ans, elle se résout au final par la pendaison du sujet.

La séduction des paranoïaques

Mais peut-être sera-t-on surpris, découvrant de si horribles personnages, de voir qu'on leur a permis d'occuper un poste, qu'ils ont été recrutés ? Il faut, pour le comprendre, saisir la dynamique particulière du paranoïaque au travail, qui donne le change par un processus qui trompe tout le monde.

D'abord, c'est seulement **au bout d'un certain temps**, qu'apparaît chez le paranoïaque une cristallisation de l'existence sur le territoire. Pour cette raison, les troubles décompensés apparaissent assez tardivement dans la vie professionnelle.

Cas clinique : une ambition paradoxale

Monsieur P. obtient enfin le poste au siège qu'il réclamait depuis 17 ans. Au moment de l'occuper, après avoir accepté et signé, il rebrousse chemin, veut garder son ancien poste et entame une procédure contre l'entreprise pour avoir tenté de le mettre dans un placard doré.

Ensuite, **seul le premier cercle de relations professionnelles du paranoïaque se rend compte que quelque chose ne va pas du tout**. Le second cercle, même à petite distance, peut ne se rendre compte de rien. Le paranoïaque aux yeux de la hiérarchie supérieure apparaît comme quelqu'un d'un peu sec, mais compétent et efficace. En réalité, il est un peu soumis ou veule avec l'autorité, et extrêmement dur avec ses collaborateurs, ce qui peut rendre compte de cette particularité.

Plus loin, le paranoïaque donne longtemps le change face au monde social, car **il apparaît exemplaire et généreux** dans sa façon de donner de son temps comme président ou notable de plusieurs associations. Apparaître comme parent et éducateur parfait, se montrer comme revendicateur impliqué des droits des citoyens lui sont aisés. Dans d'autres cas, il peut se contenter d'être une personne discrète dont la seule manie, innocente, est d'aménager son jardin pour en perfectionner les clôtures, les alarmes, les surveillances. Qui donc pourrait imaginer autre chose ?

Plus loin encore, le paranoïaque ne démontre **aucune réelle absurdité de raisonnement**. C'est une personne qui raisonne juste, aussi brillante intellectuellement et professionnellement que n'importe qui. Mais le fait de raisonner juste est largement gâché par les **bases fausses** de ce raisonnement. Ces bases sont toujours : *« Tout le monde m'en veut. »* Raisonner juste est possible mais dévoyé par de telles prémisses.

Dernière difficulté pour reconnaître le paranoïaque, sa **force de conviction**. Comme dans l'histoire du presse-purée. Je la rappelle ici pour ceux qui l'ignorent.

Exemple

Histoire du presse-purée : Un homme partant faire son jogging, passe devant le jardin du voisin. Le voisin jardine justement, et le coureur lui demande ce qu'il fait. Il répond de façon totalement naturelle qu'il plante des presse-purée. Après avoir demandé de répéter, et obtenu la confirmation, le jogger intrigué jette un œil par-dessus la haie et découvre effectivement un gros carton de presse-purée neufs, dont beaucoup sont déjà plantés soigneusement.

« Mais pourquoi fais-tu cela, s'informe-t-il ?
– Tu ne sais pas ?
– Euh… Non !
– Tu ne sais vraiment pas ? Pas possible ! Tu ne sais pas ça ?
– Mais que devrais-je savoir ? » s'inquiète le jogger.

Le jardinier prend un air mystérieux et inquiet, il regarde à droite puis à gauche pour vérifier qu'il n'y a aucune oreille indiscrète dans les parages, puis demande au jogger de s'approcher, afin de lui souffler à l'oreille :

« Je plante des presse-purée pour éviter la chute des hippopotames dans le jardin.
– Ah ? »

Découvrant qu'il a affaire à un fou, le joggeur tente un argument, par compassion : « Mais dans nos contrées, il n'y a aucun hippopotame, et quand bien même il y en aurait, ils ne tomberaient pas du ciel ! »

Alors, prenant un air entendu, satisfait et sentencieux, le planteur lui livre le secret : « C'est NOR-MAL, il y a très longtemps que je plante des presse-purée. »

Renonçant à lui faire entendre raison davantage le jogger repart faire du sport, mais au bout de 10 minutes, il n'y tient plus et laisse un SMS à sa femme, qui lit avec surprise : « Si les enfants jouent dans le jardin, fais les rentrer immédiatement et sors le vieux presse-purée de ta mère ! On ne sait jamais. »

C'est une histoire de fous bien sûr, mais je l'ai vue à l'œuvre dans des lieux de travail emplis de personnes raisonnables.

Cas clinique : une dream-team

Une responsable de collection prêt-à-porter dans un grand groupe de distribution crée petit à petit une équipe à sa main. Elle rassemble des gens convaincus pour faire sa *« dream-team »*, comme elle dit. Mais elle déborde son rôle de partout. Elle invite chez elle, pour des soirées ou le week-end, tout « son » monde, elle cherche à être la confidente de chacun. Ceux pour qui cette façon est insupportable s'en vont dès que possible. Au bout d'un an et demi, les performances ne sont pas extraordinaires, malgré sa conviction mille fois répétée à tous d'avoir créé une équipe géniale. Au fur et à mesure des remarques de la direction sur ses résultats moyens, elle confie à tous sa conviction : dans cette boîte, dès que les gens ont créé une relation d'équipe positive, cela est mal vu. Bientôt, de résultats moyens en piètres réussites, on remet en cause la place de cette responsable dans l'entreprise. Elle organise alors un week-end pour demander à chacun de prendre son parti et lancer une vaste contre-offensive auprès des responsables qui veulent sa peau. Plus des trois quarts de l'équipe la croient et la suivent volontiers, les autres restent très dubitatifs, mais pour ne pas se désolidariser du groupe signent au final une pétition. Rapidement, le licenciement est prononcé et un responsable remplaçant est nommé. Au bout de 3 mois, il m'évoque la situation avec l'équipe qu'il a reprise : « Ils sont tous devenus fous. Ils croient encore dur comme fer à sa version du complot. »

Comment une telle situation est-elle possible ? Tous les névrosés sont attirés par quelqu'un qui propose des certitudes face au doute constant créé par la « culpabilité normale névrotique ». Aussi, des convictions inébranlables, même délirantes, peuvent-elles convaincre facilement les anxieux. Beaucoup de sectes fonctionnent sur ce modèle quand le gourou est paranoïaque.

La gestion de la situation avec un paranoïaque

Que faut-il faire si on découvre un paranoïaque dans son environnement professionnel ?

Ne pas rester seul

Si on a la malchance d'être celui qui est chargé de gérer ce genre de personnage et les situations qui vont avec, une règle d'or est de ne jamais y aller seul. Ce type de comportements génère de telles difficultés de compréhension, de réaction, de décision et tellement d'anxiété qu'il faudra toujours partager les efforts et les informations sur le trouble paranoïaque qui s'installe. Si le paranoïaque est un supérieur, c'est la seule solution de sauvegarde possible. On l'a vu dans les exemples : certains, s'ils en ont la possibilité, prennent la fuite. Dans tous les cas, le vrai travail à faire, quand un paranoïaque se révèle gravement, est de protéger l'entourage.

La séparation négociée

La séparation négociée est la première idée qui vient à l'esprit. Si cela est possible, c'est évidemment souhaitable. Alors que la proposition d'une négociation amiable se profile, il se peut que le paranoïaque en accepte les termes, **mais cela est rare** :

- soit il négocie des termes insensés (il souhaite obtenir une sorte de rente confortable à vie) ;
- soit il accepte la négociation mais revient à la charge pour la renégocier de très nombreuses fois (et en revenir à l'idée de la rente) ;
- soit encore, il accepte le chèque, mais trouve d'autres raisons de mettre l'entreprise au tribunal. Aussi, **la seule solution est-elle d'accepter la dimension juridique** et de s'y tenir. La gestion de la crise risque de prendre de nombreux mois, avec des frais relatifs importants, mais le problème sera effectivement géré, et avec le minimum de risques.

La séparation n'est pas envisageable

Confinement adapté

Certaines grandes entreprises ou des organisations d'État, qui disposent de moyens conséquents, trouvent à gérer les situations face au paranoïaque par une forme de *statu quo* suspensif. Le sujet reste dans l'entreprise et se consacre à des tâches plus ou moins choisies, mais qu'il a accepté d'accomplir, ne nécessitant pas de collaboration active avec d'autres, et ne représentant pas un enjeu stratégique (voire pas d'enjeu du tout) pour l'entreprise. Le paranoïaque est donc confiné sur un territoire personnel que personne ne cherche à remettre en cause, dont il est le seul maître, que tout le monde ignore. Il rend très peu de comptes, et la vie autour de lui continue, dans un équilibre relationnel qui risque à tout moment d'être cassé pour des motifs imprévus. Une espèce de placard protecteur, fait sur mesure autour de la paranoïa. Étrange certes, mais j'ai vu parfois la situation se maintenir ainsi pendant de longues années pour créer une espèce d'hôpital de jour sans personnel médical, la structure environnante se chargeant de fait d'un suivi de maintien. Toutes les entreprises ne peuvent se permettre cette solution coûteuse.

Passe à ton voisin

Une autre façon de gérer la situation consiste à utiliser le phénomène du « renversement des alliés en persécuteurs » propre au paranoïaque. Cela s'appelle « passe à tes voisins ». Le sujet paranoïaque investit une personne comme son allié, c'est le cas fréquemment. C'est alors l'allié (en général n + 1 ou n + 2) qui sera garant du maintien d'une relation positive, bienveillante le plus longtemps possible. Un jour cet allié perd ses qualités (il

n'y est pour rien d'ailleurs) et devient persécuteur. En général, un arrêt de travail assez long vient marquer la crise. Au retour, on propose un nouveau poste et un nouvel allié. C'est une gestion au long cours ; je connais des organisations dans lesquels le rythme moyen de 2 à 3 ans est entré en vigueur, depuis 12 ans.

Les soins psychiatriques

Il reste bien sûr le recours à des soins psychiatriques. À vrai dire, ils sont problématiques. D'abord parce que l'ensemble des problèmes étant « la faute des autres », le paranoïaque ne voit pas pourquoi il devrait, lui, faire les frais de ce qui ne fonctionne pas chez ceux-ci. L'hospitalisation de force est parfois possible, si les circonstances mettent en jeu la vie du sujet ou celle d'autrui. Il s'agit alors de l'**hospitalisation à la demande d'un tiers**, demandée conjointement par un proche (ou un collègue) et le médecin généraliste ou un médecin « quelconque » (sauf médecin du travail !) qui rédige un certificat adapté valable 24 heures et vérifié ensuite par le médecin hospitalier. Il peut s'agir de l'**hospitalisation d'office** demandée par les proches, ou les médecins ou les autorités, et décidée au final par la préfecture, puis mise en œuvre avec l'aide des gendarmes, des pompiers et des équipes psychiatriques si celles-ci connaissent le patient. Dans ces cas extrêmes, la persécution par le social est vite dénoncée par le paranoïaque, même si cette contention momentanée l'a soulagé, en fait.

Certains paranoïaques se font eux-mêmes hospitaliser. Non qu'ils se reconnaissent malades, mais pour démontrer aux yeux du monde des effets de ce qu'on leur a fait endurer. Ils peuvent alors apporter, par ces effets médicalement constatés, la preuve d'un harcèlement.

Les médicaments psychotropes, sédatifs, antidépresseurs (appelés « calmants ») à haute dose, fonctionnent assez bien. Cependant, rapidement, le paranoïaque revient sur l'idée qu'il n'a pas à payer ce qui est la faute des autres et cesse de prendre son traitement. Il donne le change à son médecin ou à l'entourage. La crise revient par les troubles du comportement ou de l'humeur. Le psychiatre traitant, en ville, assure un suivi très utile et permet l'observation de la survenue des crises. Hélas, il est lui aussi parfois pris dans la dynamique « allié devenu persécuteur ». Dans les situations de travail, je conseille à toute personne qui pourrait être mise dans l'obligation de gérer ce genre de situation (DRH, médecin du travail, assistante sociale, préventeur, responsable du CHSCT, manager, etc.) de prendre contact à fin d'information et de création de réseau, bien avant que la crise ne se produise, avec un ou plusieurs psychiatres en ville ou/et hospitaliers, pour discuter de ce qu'il faudrait faire « au cas où ». Le contact sera établi et le praticien pourra aider à gérer ou à prévenir une crise à laquelle aucune organisation de travail ne sait faire face.

Quatre principes relationnels à appliquer avec le paranoïaque en toutes circonstances

Quoi qu'il arrive, séparation ou pas, risque extrême ou pas, des principes sont à appliquer en toutes circonstances pour gérer au mieux les relations et la situation, sans agir à l'inverse de la sécurité des uns et des autres.

Principe 1 : renoncer définitivement à toute espèce de relation normale avec la personne paranoïaque

Relation normale veut signifier ici « comme celle qui s'établit avec un névrosé ordinaire ou décompensé ». Les « recettes » données dans les chapitres précédents, qui visaient à rester au travail avec d'autres un peu plus angoissés, ne fonctionneront pas ici de la même façon. Cela peut paraître très choquant, mais plus **rien n'est à espérer** de ce point de vue. Le paranoïaque s'est construit autour d'enjeux d'existence tels, qu'aucune espèce de bonne volonté à son égard, de reconnaissance donnée, de conseils ou d'encouragements à s'amender ne sera efficiente. Les valeurs logiques ne sont pas fondées sur les mêmes prémisses. Les sentiments sincères d'estime ou d'affection, les effets d'une écoute attentive n'auront pas cours de la même façon. Le paranoïaque ne voit pas apparaître la honte, le ridicule, l'égoïsme au même endroit que nous. Quelque chose de lui nous échappe sans cesse. On a vu pourquoi : il s'agit des conséquences de la torsion du châssis sur la réalité, les autres, le sentiment d'exister.

L'illusion du partage. Parfois, il donne le change et on a l'impression qu'une vraie « bonne » discussion, les yeux dans les yeux, entre humains, pour remettre les choses à plat, en laissant de côté les questions de service, peut lui permettre de changer ou d'évoluer. Cela dure le temps de la conversation, peut-être pour y mettre un terme d'ailleurs. Le lendemain, c'est comme si rien n'avait été échangé et, de fait, **rien n'a changé**. Tout recommence comme avant. On perçoit alors que **rien ne se modifiera**. L'angoisse est telle que vouloir la lever est un long travail voué à devenir rapidement inutile.

Pour l'entourage professionnel, il sera incontournable d'assumer totalement la chose suivante : le paranoïaque a une vision du monde structurellement différente. Il peut y vivre, mais ne pourra jamais le percevoir comme peut le faire un névrosé. C'est un « alien » (et non un « monstre ») vis-à-vis de nos critères névrotiques. À son égard, on devra donc se comporter de façon bienveillante, distante et toujours « impeccable », mais sans espoir de le voir rejoindre enfin, avec le « bonheur du fils prodigue », notre monde hystérique, culpabilisé et affectif.

Cas clinique : une collègue à part

Un groupe de femmes chargées d'affaires, techniciennes de très haut niveau dans leur domaine (expertise de produits chimiques et prévention des risques associés) : chacune a un bureau et sa secrétaire sur place, dans le même site central, mais gère sa propre zone de chalandise, son portefeuille clients. La dernière recrutée garde une attitude assez distante, mais acceptable et « très distinguée ». Le *pool* des secrétaires fait vite savoir aux chargées d'affaires que la secrétaire de la nouvelle va craquer,

qu'elle n'en peut plus ; sa responsable lui mène une vie impossible. Hautaine et blessante, elle lui complique le travail à plaisir, ne la met au courant de rien, puis lui reproche son ignorance. Dans le groupe des chargées d'affaires, le temps du café du matin, auquel la nouvelle ne se rend jamais, est consacré pendant une semaine au débat : « Ce qui a été révélé est-il vrai ou pas ? Est-ce possible ou pas ? L'assistante a-t-elle exagéré ou souffre-t-elle réellement ? » Bientôt une visite (prévue) de la secrétaire avec le médecin du travail amène ce dernier à faire une alerte très discrète auprès du service, sans trahir le secret médical, cela va de soi.

Dans le groupe, l'une des techniciennes déclare qu'elle va faire quelque chose et « aller voir la nouvelle collègue pour en avoir le cœur net ». Ce qu'elle fait en fin de journée de travail. Au début, l'entretien est « très frais » et distant, mais les qualités d'entregent de celle qui s'est décidée à agir viennent apparemment à bout des réticences de la nouvelle qui après une heure, reconnaît qu'elle devrait faire quelques efforts et promet de se remettre parfois en cause, d'échanger plus souvent avec les autres…

Madame « bons offices » revient vers ses collègues en criant victoire et rappelant à tous à quel point un peu de bonne volonté, le sens de l'écoute et quelques stages de techniques de communication permettent de venir à bout de toutes les difficultés humaines. Lorsqu'elle reprend le service, le lendemain matin, un mail l'attend, venant de la collègue qu'elle était allée voir : « J'ai d'abord pensé qu'elle voulait me remercier, mais je suis tombé des nues en lisant le contenu : c'était quasi ordurier, me traitant de tous les noms, prétendant que j'étais l'envoyée de la directrice générale pour la casser, etc., un truc de fou ! Là, je n'ai pas compris. Je me suis rendu compte que rien n'y ferait et j'ai commencé à avoir peur. Je suis allée voir sa secrétaire, qui était en arrêt de travail, chez elle, et je me suis rendu compte alors, que depuis le début, on n'avait rien compris à ce qui se passait et que c'était vraiment grave. »

Principe 2 : rester toujours extrêmement formel

« Rester formel » signifie ici qu'il ne faut jamais exploser devant ce qui finit par apparaître comme de l'absurdité ou de la provocation, de la mauvaise foi ou du mensonge éhonté de la part du paranoïaque. La seule attitude acceptable est d'être d'humeur égale, clair, courtois, poli et bienveillant quoi qu'il arrive. Même s'il faut « se tenir à quatre » pour cela.

Cas clinique : un patron excédé

Un patron pêcheur a monté une petite entreprise de mareyage. Évidemment, il mène l'affaire comme un équipage, ce qui ne marche pas si mal. Malheureusement, il recrute un jour un responsable administratif qui, après être apparu comme « correct », se révèle très paranoïaque une fois la période d'essai passée. Un jour dans le couloir, le gestionnaire prend à partie son patron sous le prétexte d'un détournement de bien social « à propos d'une poignée de crayons ». Voyant rouge, et exaspéré, le mareyeur règle le problème « comme au port », et lui envoie un « coup de boule » qui éclate le nez du cadre et le met à terre devant une demi-douzaine d'employés qui sont témoins. Quand il se relève, le gestionnaire file au commissariat, dépose une main courante, va voir trois médecins, passe aux urgences, porte plainte. Évidemment, il gagne au tribunal sur tous les points y compris sur des faits que son attitude soupçonneuse avait été créée de toutes pièces.

Principe 3 : maintenir le lien

Bien sûr, plus personne ne souhaite croiser le paranoïaque quand son trouble est déclaré dans les faits. On le craint, ce qui accentue son isolement et exagère ses réactions persécutées. Quelques-uns de ses interlocuteurs en font parfois trop dans l'autre sens, et multiplient sourires et tentatives de séduction pour l'amadouer, pensant ainsi ne jamais être sur le trajet des crises. Dans les deux cas, le résultat est négatif. Il convient simplement de maintenir un lien professionnel standard, « ni plus, ni moins ».

Principe 4 : parler travail en restant factuel

Parfois l'attitude du paranoïaque provoque la peur et on pourrait être tenté de ne plus lui faire aucune remarque, chacune pouvant évidemment être mal prise et provoquer des réactions incontrôlables. Cela revient à le laisser organiser l'entreprise autour de lui. Il faut donc continuer à rester dans le domaine du travail et lui dire tout ce qu'on a à lui dire. C'est parfaitement possible, à la condition de rester extrêmement factuel et centré sur le travail sans jamais évoquer des opinions sur sa personne. C'est une condition importante pour continuer à travailler en évitant « les coups de fusil ».

Cas clinique : un cadre menaçant

Une psychologue du travail, chargée de bilans de compétence dans un club de recherche d'emploi, s'est trouvée confrontée à une difficulté avec un candidat, qui déniait toutes les idées émises dans son bilan. Après avoir accepté de modifier quelques aspects éventuellement litigieux, elle se retrouve au même point car l'homme veut changer presque tout le contenu du compte rendu. Elle refuse, il revient la voir plusieurs fois en protestant. N'en pouvant plus, la psychologue se fâche et lâche au candidat que son attitude est celle d'un malade. L'homme quitte le bureau mais revient quelques minutes après… avec un couteau de combat. Il la menace et, heureusement, quitte rapidement la pièce. La praticienne a eu énormément de mal à s'en remettre, elle avouera avoir eu la plus grande peur de sa vie mais, pour cette raison, s'est gardée de porter plainte.

Voilà, c'est cela, l'enfer de la paranoïa au travail. Les histoires racontées dans les exemples rappelleront quelque chose à tous ceux qui ont pu les croiser, car les paranoïaques sont d'une **extrême prévisibilité dans la**

progression de leur état. Ils évoluent de façon identique vers la cristallisation des troubles, car ils ne font alors que tirer les conséquences inconscientes de la déformation de leur châssis, sans plus aucune espèce de liberté « névrotique ».

Maintenant, il nous reste à voir un autre type de psychoses narcissiques au travail : le pervers moral. Faut-il croire l'adage qui dit : *quand on sait ce qu'est un pervers, on est content d'avoir des collègues paranoïaques*… ?

---

[1]On a noté cependant, dans les quelques ouvrages qui ont pu aborder la question du côté du vécu du sujet paranoïaque, que l'appréhension du monde se faisait sur un mode assez rapidement douloureux, inquiet, trop sérieux, avec des symptômes phobiques, hystériques, obsessionnels de dimensions variées cycliques mais passagers, jamais réellement fixés.

Les pervers au travail

Imaginons autre chose maintenant : un sujet, qui dans le flux des représentations qui courent dans le cycle des relations à la mère doit rencontrer, comme de l'extérieur, la fonction paternelle (figure 12.1). Peut-être l'inconscient de la mère est-il incapable de proposer un tel espace séparateur, peut-être aussi a-t-elle à porter une quelconque haine, éventuellement transgénérationnelle, de cette fonction. De plus, on pourrait imaginer encore que celui qui doit occuper la place se présente comme incapable de la tenir de façon équilibrée : par exemple, relation beaucoup trop lointaine, aléatoire ou encore sadique. Les raisons de cela sont mal connues, mais à coup sûr elles aboutissent à une configuration très particulière dans laquelle quelque chose du sujet pourrait dire : « *Une fonction paternelle ? Non, merci, d'ailleurs, il n'y en a pas. La loi ? Oui, mais vous savez, on s'arrange toujours…* »

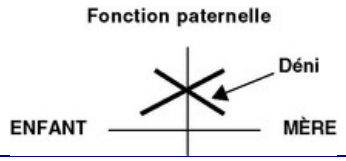


Figure 12.1 La position du pervers s'organise sur un déni possible de la fonction paternelle.

Évidemment, si les choses se passent ainsi, on peut dire qu'il y a une atteinte véritable du châssis psychique, avec les conséquences générales que l'on a déjà vues pour le paranoïaque :

- une torsion du sens de la réalité. **Celle-ci devra correspondre à ce que le sujet en attend selon le scénario qui lui vient** ;
- une malformation du souci de l'autre. **L'autre doit prendre place comme objet** dans la réalité telle que la souhaite le sujet.

La conséquence « mécanique » de cette situation est déjà devinée : le sentiment d'exister ne peut plus être éprouvé de façon naturelle, spontanée, immédiate avec un sentiment de « sécurité ontologique » fondamental, qui est le lot heureux de tous les névrosés. Ceux-ci, on s'en souvient, accèdent à cette dimension à la suite de renoncements douloureux liés à l'acceptation de la fonction paternelle, tiers devenant incontournable de leur organisation mentale.

Voilà le sujet en face d'une vraie difficulté d'existence : être sans éprouver spontanément de sentiment d'existence. Mais la situation n'est pas tout à fait celle du paranoïaque. On a vu que ce dernier occupait la place de fonction paternelle. Il pouvait donc penser encore qu'il y en avait bien une, et tout son comportement visait à l'occuper puis à l'assurer lui-même, de façon de plus en plus inadaptée, il est vrai.

Déni de la fonction paternelle

Dans le cas que nous voyons maintenant, les choses paraissent encore plus graves, d'une certaine façon : il existe un **déni** de la fonction paternelle et de tout ce qu'elle représente. Le sentiment de toute-puissance est important et le sujet va devoir tout mettre en œuvre pour le maintenir, afin de s'en administrer la preuve. Il lui faut organiser sa vie comme le lieu permanent de l'inutilité de la fonction paternelle. Ce qui n'est pas facile car chacun des névrosés autour de lui manifeste spontanément et avec évidence les effets de l'état de toute-puissance limitée – intérêt pour la réalité, intérêt pour l'autre, sentiment d'existence « naturel » – et ses conséquences – importance accordée à la parole, en particulier exigence à « tenir » une parole qui engage (faire ce qu'on a dit, réaliser ses rêves). Il y a d'autres effets positifs de la névrose : l'identification de l'existence à des « symboles », qui représentent le désir du sujet. Par exemple, le fait d'identifier sa vie à des choses importantes (le niveau d'importance est variable pour chacun) : famille ; maison ; activité ; profession ; création ; pratique religieuse, sociale ou politique ; capacité à croire en quelque chose et à défendre une cause, même limitée.

Pour le pervers, c'est totalement impossible à vivre et insupportable à percevoir chez les autres. Cette façon qu'ont les névrosés de vivre dans l'évidence de l'existence, d'assumer sans y penser les limitations de la non-toute-puissance est une provocation. Cela lui paraît inaccessible et incompréhensible : « *Pourquoi ne puis-je pas, moi, éprouver cela spontanément ?* »

Très rapidement, précocement, la solution se met en place : le **mépris** pour l'existence névrosée, suivie de la découverte précoce de l'**avantage différentiel caché**, qui permet la mise en place du **jeu de la destruction**.

Chez les névrosés, une attitude de mépris pour quelqu'un est souvent visible, réversible, momentanée, surtout défensive et liée à une déception, un conflit de valeurs. Chez les pervers, le mépris pour les névrosés est sous-

jacent et permanent, caché et constant, constitutif car lié à l'envie.

Aucun névrosé n'est à l'abri de ce mépris du pervers pour les bases mêmes de son existence, tout le monde y passe, pour se trouver inscrit dans une vision du monde sans bienveillance, quelque chose comme : *« Regarde-moi ces imbéciles (les névrosés) et leurs inepties, ils sont comme des moutons dans la religion, comme des veaux dans la politique, comme des pigeons dans les affaires, comme des chiens dans l'amour, comme des fourmis dans le travail et comme des poulets devant leur soi-disant art. Insupportable et bruyante ménagerie. Pouah ! »* La base de ce mépris est l'envie qui apparaîtra bientôt sous d'autres formes que verbales.

La découverte de l'avantage différentiel

On peut parier que le sujet pervers va chercher à faire un avantage de cette position différente. C'est une différence morale, psychologique, non perceptible *a priori*, en tout cas jamais aussi visible que le nez au milieu de la figure. L'incapacité du pervers à être lié à la fonction symbolique, à entrer dans le monde des névrosés doit, pour être supportable, lui apporter quelques avantages. **L'avantage va consister en ceci : être capable de devenir expert en perception du désir des autres** et acquérir la capacité à se mobiliser en permanence sur l'objet qui symbolise l'existence du névrosé. On se souvient que le pervers est, quant à lui, incapable de constituer un tel objet, objet symbole de son existence. Savoir ou deviner sur quoi le névrosé appuie et mobilise son désir d'existence, quelle attente, quel espoir, quelle relation lui permettent d'exister, vont focaliser l'intérêt du pervers et faire partie d'une compétence très rapidement acquise. De la même façon que la faim permanente, ou l'incapacité à être repu, aiguise la sensibilité à tout ce qui pourrait devenir nourriture, jusqu'à acquérir un sixième sens spécialisé, le pervers devient imbattable pour savoir « ce qu'attend l'autre ». Ce n'est pas très difficile d'ailleurs puisque le fonctionnement des névrosés les amène naturellement à dire ce qu'ils attendent, à échanger sur leurs espérances, à parler de leur vie, à comparer leurs biens, à évoquer leurs relations. Il suffit d'écouter de façon ciblée. Un intérêt préférentiel à faire attention à ces aspects, parce qu'ils en sont exclus, donnera aux pervers « l'avantage caché ».

Le jeu de la destruction

Dès lors, pourvu de cette inclination (compensatrice), le mode relationnel du pervers va consister, une fois le désir de l'autre repéré, à faire semblant de le favoriser pour mieux le détruire *(« mine de rien », « en douce »)*, voire en s'arrangeant pour faire croire qu'un autre est responsable de cette destruction, ou même que le propriétaire de ce qui est détruit parvienne à s'en croire lui-même la cause. L'effet de cette petite manœuvre est double :

- rapidement **la victime perd toute confiance en l'existence**, se trouve totalement désemparée, fragilisée devant la perte des symboles de son appui existentiel, elle défaille, c'est-à-dire déprime, désespère, doute, ne comprend plus rien devant le démontage sournois d'une vision de l'univers qu'elle croyait intangible ;
- le pervers éprouve en retour « quelque chose qui ressemble un peu au sentiment d'exister », en beaucoup plus fort, mais aussi beaucoup plus fugace, obligeant donc à recommencer, et qui se nomme la **jouissance** perverse.

Tout cela fait du pervers une personne d'apparence normale, totalement adaptée au monde social et relationnel, mais dont les règles de **relation seront fondées sur l'envie destructrice** : *« Ce que je n'ai jamais éprouvé, mais que tu sembles, toi névrosé, pouvoir connaître, j'en détruis discrètement les bases, j'assassine tes illusions de névrosés. Je fais cela pour éprouver l'avantage momentané de la jouissance perverse, ersatz transitoire à ce qui me manquera toujours : exister "simplement". »*

Les pervers moraux au travail

On peut se dire que les pervers sont des monstres improbables, rares, ou des chimères bâties par des « psys », et que par conséquent, personne ne peut vraiment en rencontrer dans la vie et encore moins dans la vie de travail. C'est pourtant le cas. Deux modèles de perversion peuvent être rencontrés régulièrement au travail : les parasites et les saboteurs.

Les parasites

Sans aucune vergogne, ni honte, ni culpabilité le parasite profite des avantages de sa situation au travail, sans jamais donner en échange ce qu'il doit fournir : un effort, une compétence, une plus-value. Pour arriver à cela, il utilise les autres, détourne les textes ou les règlements, use de mensonges, retourne les arguments ou les accusations.

Cas clinique : un parasite provoquant

Une entreprise de matériaux composites. Un opérateur passe, le doigt dans le nez et traînant les pieds, devant le patron et le chef d'atelier qui révisent le planning. Lors du quatrième passage, le patron, ayant relevé le silence du chef d'atelier, l'interpelle : « N'auriez-vous pas du travail ? » L'homme s'arrête, sourit aux deux responsables et leur dit avec une douceur angélique : « Temps de délégation ! » Le sang du patron ne fait qu'un tour et il rétorque : « Avec le respect que je dois à votre fonction je vous signale que votre quota est largement dépassé, je connais les plannings. » L'autre rétorque alors avec la même douceur

navrée et ironique : « Oh là ! Délit d'entrave ? » Vert de rage, le patron se contient et, devant tout l'atelier qui observe la scène, se contente d'un glacial : « Mettez-vous au travail, on verra ça plus tard. » Le patron m'appelle, et me raconte cette nouvelle péripétie qui s'ajoute à une liste très longue déjà. Il m'avoue : « J'ai vraiment envie de vomir. » Il me raconte la scène et me dit : « En plus j'ai été nul, je lui ai dit qu'on verrait ça plus tard, plutôt que de le moucher devant tout le monde. » Le débriefing qui suit me fait lui dire : « Il sait ce que tu veux, de quoi tu rêves. Tu voudrais un groupe de gens passionnés par le projet, engagés dans le travail, réactifs et solidaires, avec lesquels tu voudrais partager les réussites. Et bien avec peu de moyens, il peut te présenter l'inverse, casser ta belle image et te mettre dans un paradoxe. Soit tu lui fonces dessus avec la comptabilisation des quotas de représentations, tu y passes quinze jours (alors que tu as autre chose à faire) et sans rien obtenir, soit tu ne dis rien et tu acceptes un parasite dans ta boîte ce qui est impossible pour toi. Dans les deux cas, c'est insatisfaisant et ça te donne envie de vomir. Mais tu as tort de penser que tu as mal agi. Ce qui est visé c'est la destruction de ton rêve et de ton énergie. Quand tu lui dis : "on verra ça plus tard", tu indiques que tu n'accordes pas d'importance à son attitude. Par contre quand tu me téléphones en me disant "ça me rend malade", là il a gagné ce qu'il souhaite : il te bouffe le foie. Tu n'as qu'une chose à faire, **éclairer avec toute la section syndicale et les autres la question du temps de délégation**, jusqu'à ce que tout soit clair. Alors cela évitera de le voir jouer avec ça, puis nous verrons bien à quoi il passera. »

Le parasite ne fait pas rien. Il se greffe sur le désir des autres pour le détruire. Il ne veut pas du repos, il ne veut pas du contre-pouvoir, il ne veut pas de la reconnaissance des autres (qu'il méprise sur le fond). Il veut seulement gâcher le plaisir d'exister de ceux qui l'entourent. Cela le fait jouir, c'est-à-dire exister un peu, ou presque, pour peu de temps.

Les saboteurs

L'autre modèle courant du pervers dans l'entreprise, c'est le saboteur. La différence avec le parasite c'est qu'il détruit plus gravement et de façon plus sournoise. Il est toujours d'accord, il se montre positif et travailleur, mais il sape toute l'organisation par tous les moyens qui lui sont accessibles. C'est donc plus dangereux. Le saboteur veut casser, rendre inopérant et détruire : du matériel, une ambiance, de bonnes relations, un type de fonctionnements, des personnes, surtout si ces dernières ne confirment pas sa vision cynique des choses ou des relations. Cela peut aller très loin, car le saboteur utilise le mensonge, la dissimulation, la manipulation, le vol, la fabrication de preuves, la destruction de documents, etc.

Cas clinique : le diable en Prada

Salomon, jeune stagiaire psychologue dans un cabinet de stratégie RH et droit social, me raconte : « Je me trouvais à finir des rapports de bilan professionnel, au-delà de mes heures de travail. Il n'y avait plus personne dans le cabinet à part la patronne. Allant chercher des fournitures dans le bureau de l'assistante, je l'y découvre prenant un dossier dans une des armoires. Elle a le droit, c'est son cabinet. Elle m'a regardé avec un sourire et m'a fait, avec le doigt devant la bouche : "Chut !" Je n'ai pas compris pourquoi, mais je n'ai posé aucune question, juste pris mon paquet de feuilles et j'ai tourné les talons, en disant bonsoir. Il faut dire que cette femme c'est un peu le *diable habillé en Prada* comme on dit. Entre ses appuis politiques et ses amours particuliers, on n'a pas envie de se faire remarquer d'elle.

Trois jours plus tard, l'assistance entre dans mon bureau, bouleversée et me demande si c'est moi qui ai pris le dossier X dans son armoire. Je dis non. Elle m'explique alors que la patronne l'a accusée de l'avoir perdu et qu'elle va se faire licencier, "comme les autres". À la sortie du bureau le soir, je prends un pot avec elle, qui me dit alors que l'histoire venait sûrement de son refus des avances de *Prada*. Moi, je ne savais plus quoi penser. Ça me paraissait compliqué, bizarre, énorme, comme histoire, ça me donnait une impression irréelle. Mais j'ai repensé au "chut", et j'ai compris qu'avec ce seul petit signe, *Prada* m'avait posé en deux secondes soit comme complice, soit comme cible. Soit je parlais à l'assistante et *"bye, bye"* mon stage bien payé, soit je ne disais rien et j'étais sûr d'avoir des remords toute ma vie. L'assistante a été virée. Moi j'ai réussi à trouver un autre stage. Mais depuis je ne suis plus tout à fait le même. J'ai des remords. J'ai vu la noirceur des choses, chez elle, chez moi et partout, en quelques secondes et je me dis que, contre le mal, on ne peut pas grand-chose, c'est le côté obscur de la force ! »

Les pervers narcissiques

Après les saboteurs, il y a les pervers narcissiques : ils présentent les mêmes caractéristiques mais sur une plus large surface, avec un égoïsme plus vaste et un cynisme plus impressionnant. Le pervers narcissique est moins fréquent que les deux précédents, mais encore plus dangereux. En général, il prend le pouvoir sur une zone, mais pas sur un territoire (comme le paranoïaque). Cette zone deviendra, non pas lui-même, mais son terrain de chasse privé : un service d'entreprise, une boîte « de production » ou « de communication » (là où il y a du rêve), un clan, une bande, une coterie, un club…, en somme des endroits, quels qu'ils puissent être, où la loi qui compte est la sienne et non la loi commune. Y règne le droit de cuissage par exemple. Au-delà, le pervers s'arroge un droit de vie ou de mort professionnelle, d'embauche, de licenciement, de débauche ou de licence parfois aussi. Les gourous de sectes peuvent être cela aussi.

Dans une secte, si le gourou croit ce qu'il dit, c'est un paranoïaque, s'il n'y croit pas, c'est un pervers.

Exemple

Dans le film *Mon idole* de et avec Guillaume Canet, un jeune homme rêve de faire de la télé. Il est ambitieux et le montre : il ferait tout pour réaliser son espoir. Il tombe sur le directeur d'une boîte de production télévisuelle (François Berléan) qui perçoit

immédiatement, à travers l'immaturité du garçon, la possibilité de s'en amuser et de le pousser à toutes sortes d'actions immorales ou illégales. Après d'infinis débats moraux l'autre accepte, chaque fois, pour atteindre son but professionnel, mais se trouve déçu sans cesse et ne perçoit pas immédiatement l'effet corrupteur, sur lui, de la relation avec son idole. Jusqu'au jour où sortant de sa fascination, il jette à son employeur pervers tous les reproches qui lui reviennent. C'est alors que le pervers lui montre à quel point le jeune ambitieux n'a rien compris, en se jetant lui-même dans le vide.

Ce que fait le pervers, ce n'est pas pour avoir quelque chose, c'est pour résoudre un grave problème d'existence.

Les escrocs (de Rocancourt), les grands mythomanes, tous les maffieux, les tueurs en série (Fourniret) sont encore d'autres types de pervers, mais il ne relèvent plus tout à fait de notre préoccupation de gestion au quotidien des personnalités dangereuses au travail. Mais les mêmes règles de fonctionnement sont à l'œuvre, les mêmes caractéristiques existent et sont agies de façon plus ou moins antisociale et criminelle. Toute escroquerie, petite ou grande, est perverse, s'appuyant sur le savoir du désir de l'autre pour détruire. Ce qui est détruit alors est le symbole d'un désir et celui ou celle qui le portait, car quand on casse le symbole, on casse alors en même temps la chose et le rêve qui l'accompagnaient, l'illusion vitale qui le soutenait.

Tout système maffieux relève de la perversion morale, sans exception.

L'effet du pervers sur le travail est d'être fondamentalement corrupteur des situations professionnelles. C'est pourquoi le fait de penser « ce type est une pourriture » quand il s'agit d'un pervers est une bonne description du diagnostic.

Évidemment cela fait du pervers une sorte d'alien, séducteur (pour avoir accès rapidement au savoir qui le préoccupe : sur quoi s'appuie ton désir ?), manipulateur (pour faire semblant de favoriser ce désir) et destructeur (pour pouvoir éprouver la jouissance momentanée face à sa destruction, qui laisse anéantie la victime).

Ce jeu de la destruction, personne, ni la victime ni l'entourage névrosé normal, ne peut y croire. En effet, personne n'a la réponse à la question qui se pose alors : « *Mais pourquoi quelqu'un ferait-il cela ?* »

Cas clinique : un destructeur étrange

« Je dois dire que toute mon affaire de négoce de vins a failli y passer. Et que moi j'ai perdu toute confiance en ma capacité à diriger une société. Je l'ai recruté pour pouvoir maintenir et développer les produits classiques en France et en Europe. C'était pressé, et le cabinet qui fait les recrutements a été vite. Rien à dire, le type avait l'air solide. Pendant ce temps je pouvais développer au Japon ce produit vinifié un peu spécial dans la présentation, mais qui plaît beaucoup aux Japonais. À terme, un marché énorme. Parti 3 mois, je manageais à distance, par Internet. La secrétaire qui était là depuis 8 ans, en a profité pour partir. Ça m'a étonné et inquiété. Bon, j'ai laissé le gars gérer ça. Les aller-retour France–Japon, à l'époque je ne pouvais pas les faire toutes les semaines !

Je suis revenu au bout de 3 mois ; la gestion en France me semblait correcte, mais les résultats pas aussi bons que d'habitude. J'ai mis le nez dedans. Et là j'ai découvert que mon directeur "désossait" littéralement toutes les affaires en Europe, il se comportait de façon malsaine avec les correspondants, proposait des arrangements louches, à tel point qu'on perdait toute espèce de crédit. Ça n'a pas traîné, je l'ai viré. J'ai cru qu'il travaillait pour les concurrents, mais finalement non. J'ai cru qu'il voulait se construire un réseau facilement pour devenir lui, un concurrent, mais il ne s'y serait pas pris comme ça. Finalement, j'ai perdu beaucoup en 3 mois et j'ai mis plusieurs années à récupérer les clients perdus. Mais la question me reste : pourquoi a-t-il fait ça ? Il n'y a rien gagné. Il a abandonné le procès en plein milieu, sans payer son avocat à ce que j'ai su. Non, vraiment je n'ai rien compris. Beaucoup plus tard j'ai appris qu'il était coutumier de cette façon de faire. »

Il est vrai qu'on ne pourra jamais rien comprendre au fonctionnement du pervers moral si l'on oublie qu'**il agit comme il le fait, essentiellement pour pouvoir éprouver le sentiment d'exister**, de façon approximative, inadéquate au travers de la jouissance procurée par l'envie destructrice. Les motifs de son action ne visent jamais, malgré les apparences, à obtenir des biens, des avantages, du pouvoir pour lui-même. Ces éléments ne sont que des pseudo-mobiles de son action, pour donner le change. Il peut les donner en pâture aux névrosés, sur les bases de leurs raisons ordinaires : « *On ne peut faire cela que pour posséder plus d'objets, avoir plus de pouvoir ou obtenir plus d'amour.* » Aucune de ces raisons n'est valable ici. Le pervers n'est pas attaché aux objets, qu'il détruira ou dilapidera, ne veut du pouvoir que pour l'exercer sur le pouvoir des autres et n'éprouve jamais l'illusion de l'amour, seulement la cynique réalité du sexe dépouillé de ses oripeaux affectifs, ou la tragique fixité d'un scénario construit pour dénier l'ordre ordinaire névrotique qu'il méprise.

La jouissance qu'il obtient dans la destruction n'est cependant pas le plaisir de l'existence. Ce n'est qu'un pis-aller, fondamentalement insatisfaisant qui ne compense jamais le « défaut du châssis », la béance dans la structure, et le condamne à ne jamais pouvoir agir autrement.

Plus intelligents et plus habiles ?

Cela mis à part, tout paraît parfaitement normal ! L'intelligence des pervers est-elle plus développée ? Non, au sens strict, il y a des pervers intelligents et d'autres stupides, comme chez les névrosés, mais la malignité particulière du prédateur face à la proie pourrait passer pour un surcroît d'intelligence. Cela est lié au fait que le pervers joue avec des règles d'une autre logique, qu'il est le seul à connaître et qu'il change si besoin. Si les règles peuvent sembler identiques pour tous, leur utilisation sera très différentes pour l'un et les autres. Le pervers connaît les règles mais n'en applique pas les conséquences morales.

L'habileté du pervers pour susciter l'intérêt pour sa personne tient en sa capacité à dire à son interlocuteur tout ce que ce dernier a envie d'entendre. S'il s'agit d'un névrosé, la chose est simple, il faut lui donner une assurance rapide sur sa séduction, en utilisant les compliments, la flatterie, la flagornerie : *« j'aime beaucoup ce que vous faites »*, *« vous êtes formidable »* même s'il n'a rien d'un naïf, aucun névrosé ne peut résister à ce qu'un tel discours provoque en lui comme réassurance face à ses doutes.

Cas clinique : un incendiaire sympathique

Réunion de cellule de crise après l'incendie d'un entrepôt qui s'avère être criminel. On soupçonne un technicien recruté dernièrement et qui ne s'est plus présenté à son poste deux jours après l'incendie. L'enquête révèle que son identité était fausse et son parcours peu clair. Il est recherché par la police.

« Bien sûr, nous aurions dû appliquer la procédure habituelle et vérifier son CV. En fait, on ne sait pas pourquoi on ne l'a pas fait… » dit le responsable avant de se tourner vers le responsable RH, qui répond : « Dans la procédure cette vérification, qui est longue, doit faire l'objet d'une demande expresse du chef du service recruteur. »

Le responsable reprend : « Il faut dire qu'on l'a recruté en urgence, il y a un vrai problème pour trouver des techniciens de bon niveau. »

Le collègue du présumé coupable : « Sur la compétence, je reste dubitatif, parce qu'il a beaucoup demandé à tout le monde chaque fois qu'il fallait décider de choses simples. »

Plus tard, un autre collègue : « Oui, mais il avait l'air vraiment sympa. Tout le monde ici l'a trouvé sympa, il avait toujours une blague à la bouche, et tous les rieurs de son côté, comme on dit. En fait, il nous a bien tous "enrhumés" ».

Le responsable : « Oui, il se présentait comme l'employé parfait. Il tombe à pic, dit que tout est bien, tout le monde il est beau, tout le monde il est gentil. Mais comment a-t-il eu les codes d'accès à la sécurité de nuit ? »

Le collègue du présumé coupable : « Ben comme ça justement. Il partait plus tard des fois, et il croisait souvent les gardiens de nuit. Il a dû les "enrhumer" comme nous. D'ailleurs, Ils sont où les gardiens, ils devraient… ? »

Le responsable : « Ils sont chez les gendarmes. »

L'égoïsme ou la solitude structurelle

La position perverse oblige le sujet à une situation solitaire d'un point de vue structurel et non sur le plan social, car on a vu que dans cette dimension, il devait séduire tous ceux qui étaient susceptibles de faire partie de son cheptel potentiel. Je rappelle que la séduction alors ne vise pas à obtenir un surcroît d'amour, mais bien à pouvoir éprouver à sa façon un sentiment d'existence. L'égoïsme pervers relève donc d'abord d'une concentration obligée sur ses propres enjeux vitaux.

La solitude « structurelle » dont il s'agit alors est plutôt celle d'une absence d'échanges **vrais**. À cela sont liés : la froideur affective ; la recherche d'intérêts personnels ; l'incapacité à éprouver une vraie sympathie ; un cynisme de fond, mais qui sait donner le change. Le lien affectif créé avec un pervers oscille entre la passion qu'il a pu susciter, en sachant s'offrir comme l'objet du désir qu'il devine chez l'autre, et le dégoût profond et incrédule devant la découverte que tout cela n'était que manipulation.

Cas clinique : un *business angel* séduisant

« Quand on a rencontré Adam, au moment où nous allions devoir mettre la clé sous la porte, et abandonner les boutiques de toilettage qui nous avaient demandé tellement d'efforts, nous avons vraiment pensé que la chance avait enfin tourné en notre faveur. Il avait l'air d'un vrai passionné des chiens, comme nous, et nous a inspiré confiance à cause de cette passion partagée. Dans l'exposition où nous l'avions croisé en Suisse, il avait l'air assez connu. Enfin, beaucoup de gens lui disaient bonjour. Il était bien plus âgé que nous et nous a proposé de remonter notre affaire avec ses capitaux. Mais il fallait, selon lui, vendre la moitié des boutiques pour relancer sur des bases saines un nouveau réseau, autrement dit en vendre quatre dont les murs nous appartenaient. Après quoi, il mettrait à notre disposition un prêt équivalent à quatre fois la somme obtenue pour repenser le concept selon ses plans à lui. Il se chargeait des transactions. Il a disparu avec notre argent. On a retrouvé quelques-uns des gens du salon qui avaient l'air de le connaître. Ils nous ont dit qu'ils le connaissaient depuis 3 jours, d'autres depuis la veille. "Il avait l'air sympa, mais trop vite familier, un petit peu fouineur", nous a dit un collègue. De fait, il n'était absolument pas connu dans le milieu cynophile, il s'est montré très fort pour nous raconter exactement ce qu'on espérait. »

La fascination

Une des caractéristiques du pervers moral, c'est de provoquer l'aveuglement. Dans l'après-coup, les victimes découvrent à quel point elles étaient incapables de percevoir la malignité de la relation. Les autres, autour, ont davantage de perspicacité, mais leurs avis, avertissements et préventions ne serviront à rien. Ce phénomène est lié à ce que n'éprouvant pas la culpabilité, le pervers peut être doté d'un « culot monstre » qui crée une forte impression. Tous les névrosés, qui portent, quant à eux, leur culpabilité structurelle, ainsi qu'un sac à dos, voudraient dans leur idéal s'en débarrasser, pouvoir se permettre davantage, avoir plus de courage, moins de scrupules, moins de doutes, moins de conformité, moins de contraintes. Les fantasmes des névrosés vont donc facilement vers ce genre de représentations, et n'ont une valeur que d'être fantasmes, c'est-à-dire consolation imaginaire. La rencontre avec un pervers prouve au névrosé qu'il y a bien, dans la réalité, des gens qui sont

capables de vivre sans culpabilité. Ce qu'un névrosé n'oserait pas faire à son pire ennemi, il découvre que certains peuvent l'infliger à leur meilleur ami, et cela le fascine.

Cas clinique : un collègue fascinant

« Il a pris un ascendant rapide sur l'équipe de terrain. Il obtenait des contrats comme il voulait. Il s'imposait avec un culot incroyable chez les clients. C'était parfois même à la limite de la correction. Et puis, il nous faisait rire en permanence. Quand on déjeunait ensemble, il interpellait les gens, les garçons, les clients, en leur disant des choses à se tordre de rire. Ceux qui en faisaient les frais, eux, ne riaient pas. Dans l'équipe, certains le détestaient et se sont mis à l'écart. Autour de lui, on formait une espèce de cour, on attendait avec impatience les déjeuners, c'était un vrai spectacle tous les jours. Ça s'est gâté, plus tard, il y a eu des affaires pas claires, il a piqué des clients à certains d'entre nous. Il répondait aux accusations sans se démonter. Il disait toujours "*struggle for life,* mon vieux, si tu ne sais pas te battre, faut pas jouer avec moi". Au séminaire d'incentive, (c'était deux jours de 4 × 4 dans les montagnes), il a fait scandale en se permettant systématiquement des trucs interdits par l'encadrement technique du stage. Ça le faisait marrer. Un jour il est parti, sans rien dire à personne, sans prévenir. C'était une période étrange. »

Interrogations au sujet du pervers

Peut-il communiquer ?

Nous nous organisons ordinairement autour de l'intégration profonde de la question de la loi (constituée à l'origine par la fonction paternelle) qui limite notre désir et assure de ce fait la pérennité de notre sentiment d'être et notre capacité à échanger. Le pervers lui, fonctionne autour de la recherche de la survie de son sentiment d'existence, la loi n'étant devenue pour lui qu'un élément presque ordinaire de l'environnement, avec lequel il joue ou s'arrange. Il donne très facilement et brillamment le change mais fonctionne avec des règles profondément différentes (utiliser et détruire) ce qui explique son incroyable aplomb, l'utilisation sans vergogne du mensonge, le besoin impérieux de préserver son image, sa relation impossible avec les autres, qu'il doit piller et détruire, le recours à la duperie, la mesquinerie apparente de ses agissements, la séduction dans les premières approches. Mais de fait, il est seul, amoral et ne peut bénéficier du squelette que constituent les « valeurs », imaginaires mais structurantes, des névrosés.

Est-ce de sa faute ?

La question morale n'a pas de sens. Il s'agit ici d'une forme particulière d'organisation de la personnalité. Est-ce de notre faute si nous sommes normaux ?

Le fait-il exprès ?

Comme nous, le pervers est responsable de ses actes. Nous ne sommes pas plus conscients que lui de nos motifs profonds ou inconscients, ni de notre structure.

Pouvons-nous le contrer en étant pervers comme lui ?

Qu'il soit intelligent ou pas, le pervers développe une malignité particulière qui vise à sa survie. Il raisonne en prédateur caché dans un monde de proies potentielles. N'étant pas éduqués à être prédateur permanent, nous n'avons pas accès à son mode de pensée et de réaction et sommes vulnérables de ne pas connaître ses règles, d'ailleurs variables selon les circonstances et opportunités. Jouer au pervers avec un pervers est donc très dangereux, nous ne sommes pas « au niveau », la culpabilité et le scrupule nous lestant en permanence, au contraire de lui.

Est-il conscient ?

Oui, mais il n'éprouve pas la culpabilité de détruire, ce qui change toute la perspective de la conscience…

Peut-il « guérir »?

On l'a vu, il ne s'agit pas d'une maladie à proprement parler. Peut-on modifier un trouble qui définit une structure de personnalité ? Plus encore que pour la paranoïa, on ne sait comment traiter la perversion morale. La seule chose à faire est de « gérer », c'est-à-dire, savoir que ça existe.

Comment reconnaître un pervers ?

Reconnaît-on un phasme dans un buisson ? Dans la réalité on reconnaît un pervers à… ce qu'on ne le reconnaît pas. Soyons clairs, sauf à être un habitué des diagnostics différentiels en matière de personnalités narcissiques, et encore, il n'est pas aisé de reconnaître une personnalité perverse autrement que dans l'éclairage après coup, au moment de se demander ce qui est arrivé. Des indices cependant peuvent mettre la puce à l'oreille. Malheureusement, il est probable que ceux qui n'ont jamais été concernés n'y seront pas sensibles. De plus ce sont des indices très ténus et ils ouvrent le risque, en les cherchant systématiquement, de penser que trois quarts des

collègues sont pervers ! C'est sans doute faux, en tout cas très injuste. Mais voici quelques signes.

La perte de la confiance en soi

La relation avec un pervers se traduit par un tout premier symptôme, inexplicable : la perte rapide de la confiance en soi. La « presque victime » est attirée par cette personne brillante, mais se trouve à la fois fascinée et en retrait. Puis rapidement, se dit qu'elle a raté sa vie, qu'elle est assez minable et qu'elle aimerait bien être comme le fascinant personnage qui la sollicite, l'encourage et auquel elle est prête à donner du temps, de l'admiration, de l'argent, de l'amour, de la confiance (c'est le moment de fascination). Un moment arrive où le pervers se détourne (la victime est déboussolée et se trouve encore plus nulle), puis il revient et confirme la nullité (la victime n'a plus d'autre choix que d'attendre un regard bienveillant, une remarque positive, qui ne viendra que le temps d'éviter une rupture totale pour poursuivre le jeu du chat et de la souris). Un certain masochisme moral chez la victime est parfois perceptible, mais pas du tout systématique.

Des excès particuliers

Parce qu'il a besoin de proies nouvelles, le pervers se présente de façon tout à fait aimable, séductrice et sympathique. Le signe de son appartenance à une structure particulière tient dans le subtil excès de plusieurs choses déjà vues :

- un excès de séduction. Le pervers plaît un tout petit peu trop et un tout petit peu trop immédiatement. La question des relations interpersonnelles semble être importante pour lui à la condition que vous soyez séduit. Cela dit, des personnalités hystériques dépressives se présentent également ainsi… ;
- un excès d'égoïsme. Le pervers parle de lui, ce qui est sympathique, et finalement inhabituel. Bientôt il semble à la victime qu'elle n'existe plus autant qu'avant, son existence n'a pas le même brillant face au pervers. Elle se trouve assez terne, en réalité, et commence seulement à s'en rendre compte. Elle a raison de le penser, il ne s'intéresse pas du tout à elle, sauf comme miroir ;
- un excès de sûreté de soi. Le pervers est « un petit peu sans gêne », dans sa façon de demander des choses sans les rendre, ou sans proposer la réciproque. Parfois il ne demande plus la permission de faire ce qu'il a déjà obtenu. Si ce culot gêne la victime sans qu'elle ose prendre le large, ou pire si elle est impressionnée, c'est qu'elle n'est pas très loin d'être dans la toile d'araignée ;
- un excès d'ambiguïté dans le positionnement vis-à-vis des autres. Parfois il semble qu'il apprécie ceux qui l'entourent, mais il peut les délaisser tout aussi facilement. Il choisit les uns contre les autres puis change d'alliance. Ceux qui bénéficiaient de ses relations se sentent trahis mais pourront être séduits à nouveau quelques jours plus tard.

Exemple

Quelques œuvres artistiques parmi des centaines (des films *Tenue de soirée*, *Basic instinct*, *Une étrange affaire*, *Le silence des agneaux*, *Mon idole* ; des livres *Lune de Fiel* ; des bandes dessinées, *La zizanie*) évoquent ce type de personnalités. Mais la difficulté consiste à faire le lien entre le prétexte artistique et cette bête « petite » histoire de boulot qui cache un vrai drame et déprime inexplicablement la victime du pervers.

Avec le pervers une situation de travail peut être totalement différente de ce qu'elle semble être. Beaucoup de gens s'y laissent prendre et ne croient pas la souffrance de la victime. C'est un système à trois dans lequel le pervers joue avec des règles qu'il est seul à connaître. Il faut des clés psychopathologiques pour décoder – un peu – la situation. Dans ce système à trois, le **pervers** cherche à exister en détruisant les autres, sa **victime** cherche à se justifier, à survivre et **tous les autres**, quand ils ne sont pas incrédules, cherchent à ne pas faire partie du cheptel.

Le pervers se présente parfois comme le père… Noël, celui qui amène tout ce dont on avait rêvé et qui manquait : la compétence qu'on avait perdue, le remplacement inespéré, les clients fabuleux. Or, je le rappelle, au risque de décevoir quelques lecteurs mal informés, le père Noël n'existe pas.

La stratégie collective du pervers

Souvent un pervers sépare le groupe de ses connaissances en deux paquets distincts : les garants et le cheptel. Les garants sont ceux que le pervers n'a pas encore attaqués. Ceux-là bénéficient d'avantages offerts par le pervers, sans dommages, ni contreparties. Pour eux, le pervers est seulement « quelqu'un de bien ». Si par hasard la perversité était révélée, ils seraient là pour jurer, ce qui est vrai, que leur relation avec le sujet pervers, est limpide, claire et que depuis de longues années, ils ne peuvent que se féliciter d'avoir un tel ami, voisin, collègue, citoyen. Le cheptel des victimes n'est pas du même avis : ayant vécu, sans s'en rendre compte immédiatement, une destruction massive de leur plaisir à vivre dont ils ont perçu trop tard les effets et l'origine, ils ont souvent préféré partir, ne rien dire, oublier tout cela et se reconstruire ailleurs. La moindre plainte de ces victimes serait venue se briser à la fois sur les affirmations sincères des garants, et sur leur propre coupable naïveté. Il est rare que les victimes s'associent pour porter plainte. Même dans ce cas, l'habileté de la position du pervers est telle que le groupe d'opposants aura beaucoup de mal à obtenir une vérité éclatante pour s'en sortir. La fin de l'histoire est presque toujours « eau de boudin, amertume et ironie du sort… ».

Ce qu'il faut faire si on découvre un pervers au travail

Prudence

Quand on est informé de ce qu'est un pervers, ce qui est le cas du lecteur désormais, ou qu'on en soupçonne la présence dans l'environnement de travail proche, il vaut mieux éviter de passer immédiatement à l'attaque. La moindre des choses est de se montrer prudent, puis de chercher, prudemment aussi, des vérifications et des comparatifs d'expérience de ceux qui auraient les mêmes soupçons. Ensuite, il faut tenter de vérifier s'il y a déjà eu des victimes. Si c'est le cas, il s'agit de gens qui sont partis, les uns après les autres, à peu près tous dans les mêmes circonstances. Il m'est arrivé de découvrir des réseaux de quatre ou cinq personnes qui se téléphonaient régulièrement pour se soutenir le moral parce qu'ils avaient été victimes de la même personne perverse. Cela durait depuis plusieurs années. Ne pas rester seul est la première règle. Rejoindre un réseau de gens qui ont déjà vécu l'expérience est une nécessité. Il s'en trouve plusieurs sur Internet.

Être clair sur sa propre conduite

S'arranger pour ne faire partie ni du cheptel, ni des garants. Pour cela, une règle est simple, préciser sa propre ligne de conduite et ne pas en dévier, ne céder à aucune des tentations offertes par le pervers pour rejoindre son cercle. Savoir où est son désir et ne pas attendre de qui que ce soit qu'il apporte sur un plateau de quoi le satisfaire sont deux règles d'or mais difficiles à mettre en œuvre, je le concède.

Un autre principe : allumer tous les projecteurs

Si, comme responsable, manager ou chargé des relations humaines, des risques psychosociaux, on doit faire sortir le pervers du bois ou vérifier qu'il y en a un, il importe d'allumer tous les projecteurs. Les pervers en effet aiment les coins sombres, les procédures abandonnées, les zones où règnent le flou, l'hésitation, le vide juridique, la négligence. C'est tout cela qu'il faut clarifier, éclairer, illuminer d'une remise à jour aussi exhaustive que précise. C'est cher, long et pénible mais cela permet souvent de découvrir des pots aux roses, des cadavres dans des placards et de débusquer le mystère de problèmes récurrents et incompréhensibles. Personne de doit échapper à cette illumination générale, qui doit se poursuivre assez longtemps.

Mais s'il est déjà trop tard et que l'attaque a eu lieu, quelques règles du combat sont à suivre.

Les règles du combat

- Il est nécessaire de décrypter le mécanisme pervers, de le décrire et de l'expliquer à vos interlocuteurs officiels (juges, avocats, supérieurs, collègues), sans jamais se décourager. Ce livre peut modestement y aider.
- Par ailleurs, monter un dossier objectif pour justifier de ses agissements, et un autre tout aussi factuel pour dénoncer ceux du pervers.
- Trouver des gens convaincus, qui se décriront victimes de la même personne. Cependant, personne n'accepte facilement de replonger délibérément dans cette atmosphère.
- Il ne faut pas jouer au pervers avec le pervers, on l'a vu. La perversité, ne fonctionne que si elle est pourvue authentiquement de l'enjeu « à la vie à la mort » autour du sentiment d'existence. Au final, on est toujours surpris par les choses dont est capable un pervers, auxquelles bien sûr « on n'aurait jamais pensé ». Face à lui, personne ne fait vraiment le poids.
- Chercher à préserver l'essentiel : l'estime de soi et l'estime des autres pour soi.
- Renoncer à l'esprit de vengeance, qui n'est pas efficace et fait perdre l'estime de soi.
- Si possible, ne jamais s'énerver, ce qui aboutirait à donner de soi une image pathologique.
- Organiser plutôt une lutte serrée avec un avocat peu enclin aux états d'âme et très au fait des vices de procédure.
- Renoncer à une belle victoire, la plus belle des issues possibles serait au mieux le départ volontaire du pervers vers d'autres prédations. Un compromis aboutissant à récupérer, après une lutte épuisante et des mois d'insomnie, son dû est très honorable. Il n'y aura pas de victoires éclatantes pour soi, pas de déconfiture honteuse pour lui. S'il perd parfois, il n'en éprouve aucune honte. La situation revient à zéro « tout simplement » à la stupéfaction de tous. L'aboutissement du conflit sera probablement une victoire partagée, donc une défaite pour tous.

La seule façon pour une personne de se sortir des conséquences sur son psychisme de la relation avec un pervers est de faire une psychanalyse. En effet, le pervers a pour effet de décaper violemment chez sa victime la couche d'illusion existentielle propre à tout névrosé. Cette illusion existentielle peut se décrire ainsi : *« Si la vie n'est rien, au moins y a-t-il chez l'être humain la volonté de faire quelque chose, de garder l'espoir, de construire et de partager. Et il y a l'amour qui fait passer agréablement un temps inexorable. »* L'arme absolue du pervers consiste à dénier toute valeur cette illusion et à en administrer la preuve. Il salit le beau rêve. Tout se détruit et rien ne se reconstruit. C'est pourquoi une analyse permettra précisément de saisir les raisons de sa propre illusion existentielle, et de la reconstruire, en ayant éliminé quelques symptômes au passage, certes, mais surtout en étant

devenu capable de vivre avec l'idée que le père Noël n'existait pas. Découvrir en échange que le Père tout court, a encore une valeur est alors salvateur.

V
Des illustrations, précisions et outils supplémentaires

Une illustration

Sherlock Holmes et le cas de l'ergo criminel

Voici pour le lecteur une fiction, délibérément ironique et illustrative, mais dont l'artifice du récit (transposition romancée vers *baker street–Westminster*) ne peut cacher la parfaite authenticité des faits relatés.

« Watson ? Watson ? Watson ! WATSON !

– Voilà, voilà !

– Qu'est-ce que vous fichez, Watson, ce n'est pas le moment de baguenauder, nous avons une nouvelle enquête sur les bras.

– Ne criez pas, Holmes, j'étais aux toilettes. Depuis que nous n'avons plus les moyens d'acheter des yaourts au bifidus, je suis un peu gêné et…, euh… Oh ! Pardon Holmes ! Alors une enquête, disiez-vous, les affaires reprennent donc ?

– Qu'est-ce que vous croyez mon vieux, la crise n'existe jamais longtemps pour les gens de notre espèce. Il y a là dans le salon un type qui vient nous voir pour que nous tirions au clair une sombre histoire.

– Un crime, Holmes ?

– Non, non, enfin remarquez d'une certaine façon, c'est un crime contre… le travail.

– Le quoi ? Le trémail ? Pardon, Holmes, je ne comprends pas.

– Le travail ! Watson, vos oreilles aussi sont bouchées ? Moi non plus, je ne comprends pas, remarquez, mais notre client qui est un peu étrange semble penser que ça pourrait se dire comme ça.

– Un syndicaliste ? Vous savez Holmes que la dernière fois que nous avons mené une enquête dans ce milieu cela nous a coûté une fortune, et notre crédibilité. Impossible de nous faire payer et plus aucun client sérieux ne nous contacte. Nous ne sommes même plus capables de faire venir d'Agen la confiture de pruneaux qui serait pourtant utile à…

– Watson, une fois pour toutes, vos obstructions diverses et votre vie intérieure ne m'intéressent pas. Habillez-vous décemment et venez, notre visiteur attend et, non, il n'est pas syndicaliste. »

Dans le salon aux velours passés, sur le sofa défoncé par des années de turpitudes diverses et de multiples fessiers visiteurs, se trouvait assis un homme grand, la cinquantaine passée, aux cheveux gris et courts. Il paraissait sombre. Il se leva pour saluer Watson. Sa poigne était apparemment ferme, Watson grimaça ostensiblement. Les yeux bleus du visiteur, derrière les fines lunettes, semblaient traverser l'âme avec une étrange et pertinente douceur. Habillé sans recherche mais sans vraie négligence, il ne portait pas de cravate. Le visiteur était plus haut que Holmes d'une bonne tête, et plus large. Il était pourtant évident à les voir que les deux hommes avaient une élégance en commun. Cette obscure élégance issue d'un équilibre subtil entre souplesse et exigence, développée par le goût immodéré pour tout ce qui se cache derrière les évidences.

Gêné malgré cela, par la différence de taille, Holmes repoussa pratiquement le visiteur dans le sofa et resta lui-même debout, et désignant le gros homme jovial à ses côtés déclara :

« Voici Watson, mon souffre-douleur, monsieur Guinchard. Vous pouvez parler devant lui sans crainte. Il est plein de bon sens et très serviable. Un peu… bouché, parfois. Eh bien, monsieur Guinchard, dites-nous ce qui vous arrive ! »

Guinchard resta silencieux un moment, comme cherchant à classer tout ce qu'il avait à dire. On eût dit qu'il remontait à l'origine des temps pour savoir comment commencerait vraiment son récit. Du coup, dans le Voltaire, Watson allongea ses courtes pattes, comme pour y passer la journée.

« Je déteste enseigner, commença le visiteur d'une voix douce, mais j'adore transmettre. Ça me console de tout ce que mon père n'a jamais su faire à mon égard. Ni regret, ni réparation, juste de l'action issue de ce fond invisible mais présumé. C'est toujours ainsi, l'énergie qu'on met au travail doit bien s'appuyer sur quelque chose. Une dette venue d'un autre, dont on hérite et qui manquera à l'héritage, vous ne croyez pas monsieur Holmes ?

– Mettons, continuez ! fit Holmes qui, déçu par cette entrée en matière filandreuse, avait hâte d'en savoir plus.

– Aussi ne suis-je pas enseignant, mais peu à peu devenu consultant, conférencier, conseiller. Chaque jour, je dois bien constater que je peux investir dans cette tâche, sans véritable effort, une énergie véritable, tendue, perceptible, déployée à un niveau dont la constance m'étonne quotidiennement. Je travaille sur la question de

la relation entre l'homme et son travail. Au fond tout ce qui peut favoriser ou attaquer le lien au travail m'intéresse et cela intéresse les personnes qui y sont confrontées tous les jours, les employés, les employeurs. Dernièrement, j'ai été témoin d'une attaque du lien au travail. Si violente…

– Une attaque ? Contre qui cette attaque ?

– Eh bien… contre moi.

– Vous dites "témoin"…

– Témoin et victime, laissez-moi vous…

– Une attaque de quoi dites-vous ?

– Du lien au travail.

– Je ne vois pas vraiment de quoi vous parlez, mais j'ai bien compris que vous êtes vous-même expert dans le domaine, vous devriez…

– C'est bien là l'ironie de la situation, je sais bien ce qu'il faut faire dans ce genre de situation. Notamment, ne pas rester seul et en parler.

– Mais pourquoi m'en parler à moi… Je ne suis pas versé dans cette question et c'est vous qui…

– Je ne peux pas m'en parler à moi-même mais vous, vous savez démêler les mystères et je veux que vous puissiez me dire si je peux être avec moi-même un bon enquêteur, sur la vérité et les mobiles de cette attaque.

– Vous me demandez de vous écouter pour savoir si ce que vous dites est plausible ? D'évaluer votre objectivité ?

– C'est cela, superviser ma pensée en sorte, être un double à l'écoute.

– Mmh, mouais… Cas étrange mais éventuellement intéressant. Ça manque un peu d'action de terrain, mais je vous écoute encore, je n'ai pas grand-chose à faire en ce moment. Deux, trois choses, quand même. Rien de ce que vous souhaitez me dire en termes d'agression ne rentre dans le domaine juridique, il n'y a pas de jurisprudence, la police ne connaît pas de…

– Détrompez-vous, monsieur Holmes, aujourd'hui les entreprises doivent se soucier, sous peine de sanction, de la santé psychologique au travail, et le harcèlement dans le domaine professionnel fournit quelques dossiers dans les tribunaux. Je vous accorde quand même que la notion de crime contre le lien au travail n'existe pas encore et que pour le cas que je veux évoquer, on pourra juste parler d'attaque malveillante contre le lien au travail. Comme je travaille en libéral, l'agresseur ne sera pas un employeur…

– Mais dites-moi, qu'est-ce que vous appelez un crime contre le travail ?

– Contre le lien au travail, monsieur Holmes. C'est un ergocrime. C'est simple, c'est tout ce qui vise à détruire chez quelqu'un le sentiment d'être utile et honnête dans l'engagement au travail.

– Et c'est si grave ?

– Absolument ! Cela vise à détruire en vous toute capacité à lutter contre le néant du monde. C'est bien là le but du travail, non ? De construire quelque chose à plusieurs. De développer autour de cela l'énergie du Désir. Un ergocrime vise la mort du Désir. La mort du Désir, par la dénonciation de ce dernier comme pure illusion. Ça ne vous paraît pas grave, à vous, de tuer le lien vivant et fragile avec le travail ? C'est un crime contre les personnes et un crime contre le social… en même temps, et…

– Calmez-vous, calmez-vous ! Vous êtes très poète, cher monsieur. N'est-ce pas ? J'avais dans l'idée, quelque chose de beaucoup plus simple, voyez-vous. On travaille pour gagner sa vie, non ?

– Oui, justement, gagner sa vie, écoutez bien ce que vous dites, GAGNER SA VIE, c'est-à-dire gagner en permanence, contre le désespoir menaçant, le sentiment d'être avec d'autres pour quelque chose qui en vaut la peine.

– Ah ! je vois. Romantique, hein et exalté ? Je pense que vous êtes fou, je devrais vous mettre à la porte. Mais bon… À vrai dire je suis plus déconcerté qu'intéressé par votre demande. Il va falloir vous montrer persuasif, car franchement pour l'instant tout cela m'a l'air assez… euh… léger, je veux dire fumeux, pour tout dire assez con… »

Holmes alla jusqu'à la porte du salon, revint en baissant la tête. Les yeux grands ouverts, Guinchard le regardait aller et venir, un peu surpris, mais calme et bien calé dans le coin du sofa.

Holmes alors se planta devant lui, sévère et inquisiteur.

« Donc vous me dites que vous avez été victime d'une tentative de meurtre sur votre… "sentiment d'utilité" ?

– OUI !

– Et vous connaissez le coupable ?

– Vous devez m'aider pour ça, j'ai de gros soupçons.

– Bon, et bien dites tout : circonstances, personnes, mode d'action, mobiles, lieu du crime, tout le tralala. Watson va nous amener du thé et des petits gâteaux.

– Il n'y a plus de gâteaux, Holmes !

– Alors du thé… Allez, Watson. Sortez-vous de ce fauteuil… *sofa potatoe* ! »

Guinchard reprit de sa voix sourde et juvénile.

« Dans mon domaine, j'aide les personnes à garder un lien positif avec leur travail. C'est un job de consultant. Mais pour nourrir et assurer en permanence la justesse de ces interventions, je dois faire des recherches, avec d'autres, dans des groupes "de recherche" justement. Et on trouve ! Les résultats paraissent sous forme d'articles ou de conférences. Qui deviennent aussi une forme d'intervention. J'aime transmettre ces connaissances, je vous l'ai dit. Des cercles privés de chefs d'entreprise s'intéressent à ces travaux et je passe, en fonction des demandes de chaque groupe, une journée avec eux, sur des points particuliers.

– Particuliers comment ?

– Les "personnalités difficiles au travail" par exemple.

– Ils payent pour entendre parler de personnalités difficiles ?

– Oui bien sûr, c'est un savoir qui a de la valeur, et permet de se situer plus facilement quand on a dans ses équipes un "emmerdeur" ou une "pourriture", ça arrive, vous savez. »

Holmes eut un mouvement de recul, léger, il ne s'attendait pas à ce brutal relâchement de l'expression chez son interlocuteur.

« Sont-ce les termes consacrés ?

– Consacrés par l'usage et la pratique de terrain, oui.

– Bien, continuez.

– Je fais en ce moment beaucoup de ces conférences, ça marche bien, je délivre une science vulgarisée mais juste, utilisable et pratique. C'est au cours de l'une de ces conférences que j'ai été victime d'une attaque de mon lien au travail.

– Sous quelle forme je vous prie ? Un coup de masse ? Des œufs pourris ? Des huées, des sifflets ?

– Plus simple que cela ! La conférence s'est mal passée, je ne l'ai su que plus tard. Il y a dans chacun de ces petits groupes de dix à vingt personnes et un animateur, qui prépare le déroulement et la logistique. À la fin de la journée, chaque participant évalue le conférencier par une note de 1 à 5, mais évidemment, il peut aussi partir avant la fin, ou manifester par la critique son insatisfaction sur le contenu ou le style de la prestation.

Cela dit je suis béni des dieux car le thème intéresse beaucoup, et je n'ai jamais eu de problème. Sauf la semaine dernière. C'est la première fois depuis une centaine d'expertises, y compris avec des groupes réputés difficiles.

Je n'étais cependant pas malade ou enrhumé, ni spécialement soucieux. Le trajet en voiture s'était bien passé, j'étais à l'heure. GPS aidant, pas de galère pour trouver le lieu de rendez-vous. J'arrive quelques minutes après "l'animateur", nous sommes les premiers.

L'endroit est charmant, la salle très adaptée, l'accueil souriant.

J'ai déroulé mon expertise de la façon habituelle, avec le style sérieux/facétieux dans lequel je me sens bien, sans innovation ou expérimentation particulière, ni même de digression opportuniste.

J'ai pris soin de présenter relativement précisément mon parcours pour que chacun puisse clairement savoir à qui il avait affaire. Au cours des pauses, comme il se doit, j'ai cherché à m'informer sur les activités de mes interlocuteurs. Une conférence en groupe de travail qui présentait toutes les caractéristiques d'une séance normale.

– – ??? Et bien quoi ?

– Rien d'autre, mais les notes n'étaient pas bonnes, cinq personnes sont parties avant la fin, beaucoup me tournaient le dos ostensiblement, et au repas tout le monde a évité de s'asseoir en face de moi, à part le dernier arrivé qui n'avait pas le choix et n'a même pas su cacher sa gêne. Je n'ai sauvé la conférence que d'extrême justesse, avec les malheureux restés là.

– – ??? »

Holmes regardait Guinchard avec une complète stupéfaction, puis brusquement, il s'empourpra.

« Êtes-vous idiot, vous ? Vous appelez ça une attaque du… quoi déjà, lien de travail ? Foutaises oui ! Jamais entendu une absurdité pareille. Parce que vous n'avez pas été bon sur une conférence, vous venez voir un détective pour faire la lumière là-dessus ? Excusez-moi mon cher, mais si vous n'étiez vous-même un spécialiste, je vous dirais volontiers que vous êtes, comment dire, un peu dérangé, ou hypersensible, ou carrément frappadingue. Ne seriez pas vous-même assez… "paranoïaque", c'est comme cela qu'on dit chez vous pour les cas dans votre genre, non ? Je pense que nous allons arrêter là. Vous faites des conférences, soit. Il arrive qu'une fois vous vous êtes planté, ça arrive aux meilleurs, pas de quoi en faire un plat, acceptez ça sans faire d'histoires, je vous fais cadeau du temps passé avec vous. Vous ne me devez rien, vous disparaissez, c'est fini. Allez, bonne fin de journée, merci d'être venu.

– Watson, pourriez-vous raccompagner monsieur, avant qu'il ne se sente attaqué dans son honneur de professionnel ou dans sa sensibilité de travailleur mal noté. »

Guinchard, avait senti le côté théâtral de la tirade. Il sut que c'était un test et ne se départit pas de son calme. On aurait juré qu'il s'attendait à cette réaction. Souriant légèrement, il se pencha en avant et levant les yeux vers Holmes qui dut baisser la tête pour l'entendre, il lui dit :

« Voyez-vous monsieur Holmes, le problème n'est pas du tout mon ego, qui en a vu d'autres, je vous prie de le croire, mais bien plutôt qu'il y a dans cette histoire deux mystères : le premier constitué par le fait que je n'ai pas du tout été plus mauvais ni meilleur que les autres fois, et le second constitué du fait que je me sens triste, déçu et en colère de façon totalement disproportionnée par rapport aux faits. C'est cela que je veux comprendre, et pourquoi vous devez m'aider.

En outre, je vous ferai remarquer deux choses : un homme comme vous ne devrait pas se contenter de l'apparence insignifiante des choses, car c'est bien à cause de votre compétence reconnue sur la signification cachée des faits simples que je viens vous voir.

Par ailleurs vous me semblez, largement autant que moi, susceptible sur la question du travail, si j'en juge par votre réaction. J'ai moi aussi de l'ironie à vous servir : mon énigme est-elle si difficile, que vous préfériez la balayer d'un mépris facile, à base d'arguments d'ignorance superbe ? Regardez-moi, ai-je l'air d'une petite chose sensible et diaphane, toujours prête à pleurer de ce que l'on ne l'a pas trouvée assez belle ? Si je suis bon, je profite des avantages que cela me procure, si je suis mauvais je suis prêt à le reconnaître et à en assumer les conséquences. Mais je ne me plains jamais à contretemps. Je vous dis qu'il y a dans cette histoire au moins deux mystères, si cela ne vous intéresse réellement pas, je m'en vais, c'est juré, et tout de suite, c'est promis. Alors ? »

Holmes parut accuser le coup. Il n'était pas habitué à ce qu'on réponde aussi vite et de façon aussi claire à ses fins de non-recevoir, relativement fréquentes au demeurant. Assis dans son fauteuil, regardant les deux alternativement, Watson jubilait. Qu'un client fort décalé moucha Holmes aussi proprement le mettait aux anges et pour fêter ça, il décida d'aller aux toilettes faire une tentative. Après tout il se sentait déridé au moins, peut-être cela le mettrait-il dans un état favorable !

Quand il revint, déçu, quelque temps après, Holmes avait pris son fauteuil, et fixant le bout de ses Weston usées, se concentrait sur les explications du consultant.

« … à l'air normal certes, mais il y avait des choses particulières à tout moment du déroulement, de cette conférence, en amont et même en aval.

– Alors, cela signifie, si l'étrangeté commence déjà avant la conférence, que vous mettez en cause le… comment l'appelez-vous déjà : le moniteur ? Non…, l'assistant ?

– L'animateur.

– Voilà, c'est ça : l'animateur ! Ce serait donc lui l'auteur et le fomentateur de la tentative d'ergocrime, bien plus nettement que le groupe ?

– Possible. En fait, oui, c'est ce que je pense, et je veux vérifier avec vous que mes raisons se tiennent. Sur les mobiles, et sur le reste.

– Allez-y, allez, qu'y avait-il de bizarre en amont ?

– La préparation ! Le jeudi de la semaine précédente je me suis inquiété de n'avoir de nouvelles ni de la conférence, ni de l'animateur. Je pestais contre ma négligence. J'aurais dû réclamer plus tôt les renseignements nécessaires. Au moins, l'adresse, les horaires. À moins qu'ils ne soient arrivés trop tôt ? Certains animateurs préviennent et préparent deux mois avant : si ça se trouve son assistante avait envoyé un mail, il y a quelque temps déjà, dont j'ai repoussé la consultation, puis oublié la réception. Dans le travail en urgence, chacun a son intervalle critique : moi c'est cinq jours. Si je ne sais rien cinq jours avant l'événement, je deviens inquiet. Une semaine avant est un peu trop tôt, et deux jours avant beaucoup trop tard. Vérification dans la boîte de réception. Non, rien. Mais peut-être ce gars-là est-il vraiment peu anxieux. J'appelle sa messagerie de portable, je laisse ma demande. J'appelle le téléphone fixe, de toute évidence c'est sa compagne qui répond, c'est chez lui. Elle me conseille le portable, ce que je viens de faire. Le lendemain pas de nouvelles non plus, puis il appelle, laisse un message, je le rappelle, le loupe, puis enfin ça marche.

– Tout ça est très courant, non ?

– Oui, mais pas vraiment avec cet organisme qui prend soin de préparer les choses jusqu'à deux ans à l'avance… L'animateur est autonome, mais…

– Alors ?

– À ce qu'il me dit au téléphone, il est "désolé, très pris", n'a pas eu le temps de mettre tout au point, mais il m'enverra tout ce qu'il faut par mail, dès le samedi. Je suis moi-même souvent négligent, je peux comprendre cela, mais il est rare que je doive réclamer, si peu de temps avant, l'adresse et les horaires. Il tombait bien que j'aie décidé d'y aller en voiture, je n'avais pas de billets à réserver.

– Donc, pas de crime ici non plus.

– On pourrait envisager au minimum un peu de désinvolture, jamais loin du mépris, quand même. Ce serait une façon de signaler à la victime le peu de valeur qu'on souhaiterait lui voir posséder. Ce qui apparaît plus étrange c'est que les conférences mensuelles de ce groupe ont pratiquement toujours lieu au même endroit,

ainsi les éléments logistiques factuels auraient pu être envoyés facilement au moins dix jours avant… Ne pas le faire pouvait m'inquiéter ou m'agacer ou me déstabiliser ? Non ? C'est idiot ce que je dis ? Vous qui connaissez les criminels, n'y a-t-il pas là toutes les prémisses d'un assassinat ou d'une préméditation : affaiblir la victime ?

– Mmh, pas certain, cela ne permet pas de supposer une intention hostile…

– Pour moi non plus sur le coup, mais ajouté au reste, cela paraîtra à rebours, assez clair, c'est le premier point d'une démarche agressive : le mépris ou l'ignorance, l'absence de souci de l'autre, le refus de se mettre à sa place, au minimum, on pourrait aussi dire l'élémentaire courtoisie. Et puis surtout il y a eu le déroulement de notre échange préparatoire au téléphone qui ressemblait à la discussion des deux sourds "Tu vas à la pêche ? – Non, non je vais à la pêche ! – Ah bon, j'avais cru que tu allais à la pêche !", vous connaissez l'histoire, Holmes ? »

Watson approuva fortement de la tête, comme pour confirmer à la place de son patron qu'il avait déjà entendu le *witz*. Il rit bruyamment pour bien montrer que malgré son silence, il était partenaire à part entière d'une conversation qui lui échappait quand même un peu ; au moins l'histoire citée, la connaissait-il.

Holmes prit l'air agacé et fusilla Watson du regard. Puis vers Guinchard, il reprit :

« Oui ? Cette conversation ?

– Étrange, car il me demanda comment je comptais procéder. Ce que je lui explique alors se résume en ceci, très classique : "il y a un pack conceptuel à prendre en bloc avant de pouvoir échanger sur le sujet". De fait, si dans les évaluations de satisfaction mes notes sont très bonnes, par contre, le critère "échanges" est un peu moins bien noté, quoique… Il a réagi fortement, en expliquant combien les échanges étaient pour lui l'essentiel de l'intérêt de la conférence. Ce qui m'a agacé puisque je prenais le soin de lui expliquer à quel point dans mon cas, les échanges seraient décalés en fin d'intervention. J'ai donc repris en insistant sur le fait que je venais de lui dire quelque chose qui allait à l'inverse de son attente et que j'avais assez longuement pris le temps de lui expliquer ce qui était propre à ma façon de procéder. Il a alors cédé très facilement en disant que tout ça, "ça lui allait très bien". Je pensais l'affaire close. Pour le rassurer définitivement, je lui ai signalé que mes évaluations avaient souvent dépassé huit sur dix, et que j'y voyais une garantie du fait que le message passait à coup sûr, malgré tout. Il m'a fait part alors de sa conviction que les notes n'avaient aucune espèce d'importance, puisque ce qui comptait vraiment c'était l'échange ! À ce moment-là, je me suis tu, renonçant à me faire entendre de quelqu'un qui ne voulait pas entendre.

– Un type borné ?

– Difficile à croire, les animateurs sont des cadres qui se situent au moins au niveau de leur groupe, voire au-delà, ils sont choisis parmi des consultants ou des responsables qui savent, normalement, ce que parler veut dire. Toute cette organisation vend de l'intelligence, et à tous les niveaux on peut compter sans hésiter sur des interlocuteurs plus que valables.

– Alors ?

– Alors rien, j'ai mis ça sur le compte des ratés de la communication par téléphone, et je n'y ai plus pensé, je me suis contenté de l'adresse et de l'heure, que je voulais obtenir pour déterminer mon heure de départ le matin ; après tout, c'est tout ce que je voulais savoir. Les considérations préalables sur le groupe sont assez oiseuses en général. Il ne faut pas longtemps, une fois sur place, pour saisir l'ambiance d'un groupe. Tous les commentaires préalables ont plus une fonction phatique pour l'animateur et le conférencier…

– Mmh ?

– C'est juste pour être en contact, quoi, le contenu n'a pas d'importance, comme "comment allez-vous" ne cherche pas vraiment des informations sur la santé. »

Holmes, paraissait ennuyé, il n'avait aucun mal à suivre la patiente et circonvolutive reconstitution de son interlocuteur. Il connaissait l'importance de ces détails dans toute affaire criminelle. Mais justement, là, le crime ne lui apparaissait pas. Toujours pas. C'est ce qu'il annonça :

« Toujours pas de crime, Guinchard.

– Non, bien sûr, je vous pose le décor. D'ailleurs il a beaucoup parlé du décor de la conférence : un lieu "magique", qui dégage beaucoup "d'énergie". Ajoutant même "je ne sais pas si tu es sensible à ça". Un lieu historique, culturellement parlant, recevant beaucoup d'artistes, endroit d'inspiration pour l'écriture de scénarios de films cultes…

– Et justement, "vous êtes sensible à ça ?"

– Aux lieux, oui, mais aux discours emphatiques sur l'énergie dégagée par un lieu, pas vraiment. C'est un vocabulaire exaspérant et creux. Mais sa remarque, après coup "je ne sais pas si tu es sensible à ça" m'a donné le sentiment qu'il avait un *a priori* sur ma façon de penser. Comme une façon de dire que je pourrais mépriser cette approche euh… "ésotérique".

– D'ailleurs c'est vrai, non ?

– Oui, mais comment en était-il déjà certain ?

– Que voulez-vous dire ?

– Je pense qu'il avait remarqué dans mon parcours ou mon CV (accessible sur le site de l'organisation, à tout animateur) des choses qui l'avaient fait réagir, alerté ou mobilisé.

– Du genre ?

– Du genre psychanalyste…

– C'est grave ? Ça ne fait plus peur à personne pourtant, ils sont dans toutes les revues féminines, à chaque page des revues de management et de tous les *talk-shows* télévisés…

– C'est vrai, mais pour certains la psychanalyse est devenue autre chose.

– À savoir ?

– Il y a une guerre intellectuelle, assez souterraine, mais qui fait rage, portée par de "nouveaux psys" à l'encontre de l'hégémonie intellectuelle de la psychanalyse depuis les années 1960. La guerre est assez unilatérale d'ailleurs car les attaqués (psychanalystes) pêchent surtout par une ignorance hautaine de ces attaques antifreudiennes, tout juste considérées comme colère envieuse de petits enfants.

– L'attaque serait un épisode d'une guerre idéologique alors. Quel est l'enjeu ?

– Comme dans toute guerre de ce genre : le territoire intellectuel et ce qui s'ensuit, les commandes…, la notoriété. Il y a aussi les réactionnaires à la "gauche sociale psychanalytique" des années 1970 et 1980. Les thèmes idéologiques sont nombreux : halte au sexe, à la permissivité, au laisser faire, au désir, à l'inconscient, revenons à la morale, à l'intellectualisme, au discursif maîtrisé et conscient, à la rééducation programmée. Entre les deux, il y a tous ceux qui ne veulent garder de la psychanalyse que son côté ineffable, mystérieux, ésotérique, sans accepter les implications assez rigoureuses de la notion de Sujet du Désir.

– Pardon ?

– Laissez tomber, Holmes, retenez qu'il y a une guerre, aussi compliquée que toute guerre, avec des factions, des scissions, des alliances. J'ai pu me trouver sans le savoir pris dans une guerre de religion contre la psychanalyse. Ça dure depuis le début, vous savez, et c'est un signe de bonne santé finalement que certains veuillent la mort de quelque chose qui n'en finit pas d'insister et de déranger. Quand j'ai quitté l'animateur le soir, il m'a livré qu'il était de formation "psycho-prat" qui est une formation plus syncrétique que profonde et coach d'une école plutôt "cognitive". C'est là que j'ai compris que nous étions potentiellement "ennemis conceptuels", mais alors je n'ai pas imaginé une seconde que cela puisse avoir de l'importance. »

Il se faisait tard, dans le petit salon il faisait sombre. Watson alluma la lumière et s'agita.
Le visiteur comprit et trouva tout de suite la solution :

« Me permettriez-vous de vous inviter à dîner ? Il y a juste à côté de l'endroit où j'ai garé ma voiture un petit restaurant indien à l'air très propre…

– Merci, allons-y, j'ai faim. » dit Holmes, comme si cette proposition lui était évidente depuis le début.

Pour aller au restaurant, il fallait traverser le parc Tiercen, jardin public récemment rebaptisé. À trois de front, Guinchard, flanqué de Holmes à sa gauche et Watson à sa droite, ce dernier à peine en retrait, le petit groupe avançait tranquillement avec des arrêts et des redémarrages dans lesquels Watson se trouvait toujours à contre temps.

« Alors cette guerre ? reprit Holmes.

– Ce n'est rien, ce ne serait rien, sans l'ambiance de la réunion. Beaucoup de gens sont arrivés en retard, et de fil en aiguille nous n'avons commencé que vers onze heures un quart. Mais cela est habituel… Rien à dire de ce côté. Pourtant, globalement je me suis senti mal à l'aise parce que j'avais le sentiment de ne pas être accueilli aussi chaleureusement qu'avait pu le faire l'animateur. Pour la première fois depuis que je faisais ce travail je voyais des "dos tournés", des personnes qui me saluaient de façon lointaine. L'animateur m'avait fait visiter les lieux avant, il filait devant moi, en faisant des commentaires pittoresques sur le lieu, me disait qu'il y faisait des conférences sur le cinéma, en lien avec le management.

– Et ça marche, ses conférences à lui ?

– Pas aussi bien que pour moi à ce que j'ai compris, mais du coup cela faisait deux raisons de rivalité virtuelle ça aussi, je l'ai pensé après. »

Le repas au Temple du Kashmer dura inconsidérément. Le service était lent, et la conversation entre Holmes et Guinchard mettait Watson au supplice. Ce dernier avait beau insister pour que tout le monde choisisse rapidement ses plats, la boisson, le dessert, rien n'avançait comme son estomac l'aurait souhaité.
Guinchard parlait d'ailleurs du repas avec le groupe de ceux qui assistaient à la conférence.

« En allant vers le lieu du déjeuner la seule personne avec qui j'ai pu avoir un échange normalement chaleureux était un invité, un nouveau, candidat potentiel à l'entrée dans le groupe. Nous avons parlé de la Bretagne, puis de son entreprise, nouvelle pour lui. Tout le grotesque de la situation est apparu quand il a fallu s'installer à table, la seule place restante était en face de moi, et le malheureux dernier qui arriva alors eut l'air si perdu et

craintif que je fus obligé de lui dire qu'il n'allait pas souffrir d'avoir un psy en face de lui, que ce n'était pas dangereux, que je n'allais pas le mettre au rang des personnalités difficiles. Pour le reste, il m'a bien fallu faire les frais de la conversation, avec ceux qui ne se détournaient pas, tant l'ambiance paraissait guindée.

– Mouais, dit Holmes en mâchouillant bruyamment son pain *naan*, peut-être, qu'il y avait quelque chose, mais comment être sûr que cela était en relation avec vous ? Le groupe a peut-être des conflits internes ? Des vieilles histoires que le regard d'un psy risquait de percevoir, ce qui a été le cas d'ailleurs, non ?

– Oui, et ça ne me gêne pas quand ça arrive. Ça ne me regarde pas. Pourquoi cette fois ai-je eu le sentiment d'une indifférence forcée ? À un moment je me suis même dit que ces personnes n'avaient pas souhaité réellement cette conférence.

– Ils choisissent ?

– Oui, bien sûr ! N'oubliez pas qu'ils payent, assez cher, leur appartenance au club, plutôt coté. Ils choisissent les conférences en début d'année, avec l'animateur, qui les guide, ou les influence, ou les conseille, ça dépend, et les conseillers de programmation peuvent aussi guider les animateurs.

– Alors je vous accorde une seule chose, dit Holmes, d'un air si conclusif, que même Watson, du *lassi* plein la moustache, cessa de se préoccuper de la nourriture et le regarda. Je veux bien croire que votre animateur était à votre insu un rival un peu envieux, et a profité de la guerre de religion pour vous savonner la planche. Il a peut-être dit à son groupe que votre venue lui avait été un peu forcée : du genre "un psy incontournable m'est conseillé, nous pourrions peut-être voir ce qu'il vaut malgré tout, bien qu'il faille se méfier de ces gens-là". Puis il fait le gentil, les autres font la gueule, et le fond d'*a priori* aidant, vous ramez un peu. Ce n'est PAS UN CRIME… Guinchard, ce n'est pas un crime parce qu'il n'y a PAS DE VRAI MOBILE ! »

Le silence qui suivit fut assez pensif. Comme le retour par le parc.

Watson, enfin rassasié par le plateau de pâtisseries à volonté que Guinchard l'avait encouragé à prendre, rotait parfois distraitement. Il dit aussi :

« Il reste du whisky de ma réserve, je veux bien vous le faire goûter. »

Holmes réagit vivement :

« Je croyais qu'il n'y en avait plus depuis une semaine Watson ?

– Je garde toujours une poire pour la soif, Holmes, mais si vous n'en voulez pas… »

Vaincu par l'argument spécieux, Holmes ne dit rien.

De retour dans le salon, tout reprit comme au restaurant. Les doses versées par Watson le privilégiaient honteusement, ce qui laissa rapidement les deux autres tranquilles, hormis quelques ronflements, à peine gênants.

« Il y a un mobile caché pourtant Holmes, vous ne pouvez pas le connaître si vous n'êtes pas psy.

– Ah bon ? Pourtant je vous assure que rien de ce qui est humain ne m'est vraiment étranger, je m'en flatte. Tout psychanalyste que vous soyez, cher ami, mon expérience des turpitudes et bizarreries humaines est sans doute au moins aussi importante que la vôtre… Croyez-le bien !

– Je vous crois, mais connaissez-vous les pervers moraux ?

– Oui, bien sûr, tous les criminels sont d'une façon ou d'une autre moralement pervertis ou corrupteurs.

– Savez-vous pourquoi ils sont ainsi ?

– Je sens que vous allez me le dire.

– Ils sont ainsi parce qu'ils ne se sentent pas exister comme les autres. Pour exister, ils ont besoin de détruire, à partir de leur solitude, là où nous avons besoin de construire avec d'autres. Pour détruire (au mépris de la loi et de la morale), ils devinent rapidement ce qui est important pour l'autre, puis en douce, le manipulent et l'abîment.

– Le mobile serait ainsi… l'existence elle-même ?

– Bien vu, Holmes, l'existence. Si ce type ne se sent pas tout à fait exister mais qu'il devine et sait ce qui est important pour vous, alors il peut s'arranger pour le détruire et découvrir que cela lui permet de se sentir exister. C'est ainsi : vous voir déçu, aigri, étonné, ridicule lui procure une sensation particulière. Il se sent exister mais de façon spécifique, intense et peu durable, c'est la jouissance perverse qui le condamne à toujours recommencer, pour exister.

– Vous avez des exemples ?

– Les parasites, les escrocs, les saboteurs font partie des moins dangereux…

– Et pour votre cas ?

– C'est un cas ordinaire de saboteur. Il sabote la réunion, tout en ayant l'air d'être sympathique. Le travail est facile pour lui, car ce que cherche tout conférencier est visible et très simple : la reconnaissance, l'estime ou la conviction du public et une évaluation positive. Dans mon cas, les deux ont été empêchés et abîmés.

– Et ça, ça le fait "exister" ?

– C'est ce qu'il faut supposer. Vous savez Holmes, quand on a repris la conférence après le repas, il a fait traîner les annonces de la vie du club pendant près d'une heure un quart. Ça m'a obligé à précipiter mon message et ne m'a pas aidé vraiment à favoriser les échanges qu'il réclamait depuis le début. C'est d'ailleurs ce qui m'avait été reproché – vous vous souvenez ? – avant même que la journée ne se déroule.

– Vous voulez dire que ça s'ajoute à la convocation tardive qui est, je vous le rappelle au passage, la seule chose qu'on peut lui reprocher jusque-là…

– Oui, bien sûr, l'habileté consiste à apparaître sans reproches. Moi seul devrais alors douter, et me faire des reproches.

– Deux petites négligences chez lui, ce n'est pas un grand crime effectivement et, moi aussi, j'ai pensé que vous vous étiez planté…

– Je termine. Au cours de la conférence, savez-vous, je parle justement des pervers. Or à un moment ce type a dit "tu n'as pas parlé de l'aspect pervers de la mafia". C'est un point particulier, assez secondaire que je n'avais pas voulu aborder étant donné l'ambiance lourde ; de plus les gens partaient, laissant sous mon nez les feuilles d'évaluation marquées 2 ou 3, aussi je terminais la conférence plutôt en mode "pilote automatique".

Alors j'ai dit à l'animateur, en pleine séance : "Comment sais-tu que je pourrais aborder ce point ?" De toute évidence, il connaissait déjà à fond le contenu de la conférence. À quoi il répondit avec un sourire : "J'ai mon petit réseau." Plus tard j'ai pensé que c'était ainsi qu'il m'avait parlé de son groupe : comme d'une mafia, un noyau ancien, fondateur et très soudé, et des gens de passage qu'il fallait renouveler souvent… »

Holmes resta silencieux, puis, relevant la tête, il dit :

« Vous voulez dire que le jeu, pour être complet, consiste à vous donner tous les éléments de compréhension de ce qui est une attaque, sans pour autant avoir l'air d'un prédateur, pour rendre plus intéressant…

– Pour exister, en l'occurrence, comme le *deus ex machina* d'un jeu qui vise en quelque sorte à me rabattre le caquet…

– Et alors, votre caquet ?

– Ben, dans la journée qui a suivi, mon caquet était assez minable, d'autant que j'ai su que l'animateur de la conférence suivante avait été mis au courant immédiatement de l'échec de celle qui venait d'avoir lieu.

– Par qui ?

– Par l'animateur pardi ! Au point que la programmatrice, alertée elle aussi, a pensé qu'il était nécessaire de m'appeler pour me remonter le moral et m'assurer du maintien de son estime. De fait, j'avais presque envisagé de ne plus faire ces conférences.

– Mais pourquoi une telle réaction de votre part ? C'est excessif !

– Vous ne comprenez donc rien, Holmes ? Parce que toutes les conférences passées et à suivre tombaient alors sous le coup du soupçon, du mensonge et du doute. Comment avais-je pu croire que mon petit discours de psy pouvait réellement avoir une valeur, quand la moitié d'un groupe dit "ça ne vaut rien"… La culpabilité est telle chez l'être humain normal qu'il pense immédiatement : "C'est peut-être vrai, je ne vaux rien." Je croyais partager, transmettre, et bien je vois bien maintenant que ce que j'ai cru, partager, transmettre, ce n'était peut-être qu'une illusion.

– Alors c'est là que le crime se commettrait contre votre "lien au travail ou sentiment d'utilité" avec un mobile, "exister" et une arme, le sabotage de la conférence ?

– OUF ! Holmes ! Vous semblez avoir compris !

– Mais vous ne semblez pas si atteint que ça ?

– Juste atteint au point de devoir vous inventer Holmes, vous et toute cette soirée, pour ne plus en souffrir. Je suis du métier, je n'ai donc plus rien à découvrir, seulement à évaluer le niveau d'attaque. J'ai vu des victimes plus atteintes avec moins de moyens. Là maintenant ça va, et l'animateur suivant et la programmatrice ont su faire spontanément ce que vous ne faites qu'avec réticence et soupçon : me croire, me faire confiance et m'encourager.

– Je cherche la vérité, Guinchard, et je dois me méfier de tout le monde.

– Moi je ne la cherche pas, Holmes, je l'espère chez chacun… »

Guinchard quitta Holmes sans regret, Watson s'était complètement endormi, et ronflait de plus en plus fort.

Holmes referma la porte de sa maison et oublia rapidement cette affaire minable, sans cadavre et sans assassin.

« Pfft, les psys ! » dit-il entre ses dents, mais il était mal à l'aise.

Guinchard rentra chez lui, et dormit mieux que la nuit d'avant. Le lendemain il envoya un chèque de 500 euros à Holmes, et une bouteille de Glenliverkando au souffre-douleur. La sortie d'une relation avec un pervers oblige, en général, à payer au sauveteur un peu plus cher que ce qu'on doit. C'est la loi non écrite, la dernière qui tienne encore dans les relations avec ces aliens particuliers.

Notes sur le suicide et le harcèlement au travail

Anxiodépression et suicide en lien avec le travail

Le suicide est un drame personnel, qui se superpose à une question sociale. Ses déterminants sociologiques sont importants. Les déterminants psychologiques personnels et relationnels le sont tout autant. Mettre fin à ses jours apparaît en général comme la conséquence ultime, le passage à l'acte à visée conclusive d'un processus anxiodépressif.

Le travail est déclaré parfois comme la raison principale du suicide. Le fait qu'il se produise sur le lieu de travail vient tantôt pour en renforcer, pesamment, l'hypothèse.

Quand une telle origine de l'acte suicidaire est déclarée (on ne sait encore si c'est à tort ou à raison), l'émotion et la culpabilité sont si mobilisées dans l'entourage qu'il est impossible de reconnaître un peu de vérité dans les commentaires qui vont suivre l'événement. Les justifications sont aussi nombreuses que les instrumentalisations, poursuivant toutes les deux le même but, échapper à l'angoisse provoquée. Là est peut-être un des objectifs du sujet suicidaire : partager son angoisse avec le monde ?

La possibilité jurisprudentielle de qualifier certains cas de suicide en accidents de travail, pour ouvrir à des réparations, concoure de plus en plus à créer une catégorie particulière de suicides : le suicide professionnel.

Plusieurs remarques de ce point de vue sont à faire.

Pour des personnes engagées dans un processus dépressif, le travail peut être assez souvent un antidépresseur puissant. La présence des collègues, le sentiment de faire un travail utile, la stabilité sociale apportée par un emploi sont des compensations essentielles à une image de soi qui peut défaillir par ailleurs de multiples façons. La solidarité au travail n'est pas l'unique dimension de cet aspect. Même en son absence, la reconnaissance des clients (par exemple) peut apporter les mêmes bénéfices. Les psychiatres savent aussi que le travail est le dernier repère qui « tient bon » pour un certain nombre de pathologies qui parviennent au seuil de la dépression et pour celles qui touchent aux confins de la désocialisation.

Si le travail comme ultime recours du sujet « dépressif » venait à disparaître ou à se dégrader, le sentiment de solitude ou d'inutilité pourrait accentuer sa spirale descendante, sans que pour autant l'entreprise ou l'organisation de travail puissent être directement mises en cause.

Mais il est vrai qu'un responsable attentif peut parfois, sans que l'obligation lui soit faite par sa fiche de poste, se préoccuper de la détresse ou de l'égarement d'un collaborateur pour la seule raison « qu'on doit tenir la tête hors de l'eau à quelqu'un qui se noie ». Cependant le travail n'apporte alors aucune espèce de spécificité à la situation.

De la même façon, quiconque au travail, par indifférence, ou par souci égoïste de tranquillité, ou encore par peur de se montrer indiscret, laisserait passer des signes évidents de mal-être ou de difficulté de quelqu'un qu'il côtoie au travail, pourrait par cette attitude « ne pas aider à ralentir » la descente de cette personne vers un acte désespéré. Il aurait sans doute un peu de mal avec sa conscience, mais ne pourrait être autrement mis en cause, ni culpabilisé, car rien ne pourrait être avancé de très certain sur l'absence d'assistance à une personne en danger personnel. Le travail dans ce contexte n'est que le décor particulier d'une situation qui pourrait se trouver transposée dans tout autre milieu ou circonstance.

La personnalité de certains suicidaires au travail est importante

Certaines structures de personnalité peuvent avoir tendance à choisir spécifiquement le lieu du travail, le champ professionnel comme une scène, un décor ou une ambiance favorable à l'expression en acte de leur malaise. On retiendra ici les hystériques et les paranoïaques.

Une personnalité hystérique trouve au travail plus qu'ailleurs des spectateurs plus nombreux susceptibles de résoudre la nécessité pour elle de « donner à voir » son angoisse et sa séduction. Son suicide est un appel à l'aide (sérieux mais pas nouveau) sur sa question constante : « *Y a-t-il quelqu'un quelque part qui soit capable de me comprendre et m'aider, en prenant la place, que j'appelle, d'un humain susceptible de prononcer une parole forte ou claire, pour mettre de l'ordre là-dedans.* »

Les personnes confrontées, au travail, aux agissements suicidaires de ce type de structures de personnalité savent maintenant qu'ils sont sommés de prendre la place de celui qui remet de l'ordre, et que leur éventuelle compassion accentue les inconvénients de la relation qui s'élabore. Beaucoup de menaces de suicide ou de chantages affectifs au suicide relèvent de ce type de personnalités. Ne devant pas négliger le risque que le passage à l'acte s'effectue réellement et a des conséquences dramatiques, on orientera plutôt les réactions vers l'exigence du soin, et la vigueur du retour vers les questions de travail. Remettre le travail au travail.

Notons également que les passages à l'acte suicidaire peuvent aussi entrer dans le cadre de la contagion

hystérique. Qu'on veuille bien se rappeler les suicides liés à la parution de l'ouvrage de Wolfgang von Goethe, *Les souffrances du Jeune Werther*. Le succès du livre déclencha des identifications diverses, vestimentaires et discursives surtout, mais aussi quelques passages à l'acte suicidaire, connu désormais sous la dénomination « effet Werther ». Il faut surtout retenir de l'histoire de ce phénomène, et de la même façon dans les contagions repérées actuellement au travail, que la contagion hystérique porte surtout sur la **peur du suicide** ou sur la **menace de suicide** plutôt que sur l'acte suicidaire lui-même, dont la proportion reste apparemment identique.

Le cas du paranoïaque est très différent. Son exigence et ses revendications de territoire, ses plaintes de victime soi-disant persécutée par le monde et les autres, ses récriminations interminables, souvent écrites sur de longues pages, à l'adresse des chefs, au plus haut niveau possible, ont fait repérer depuis longtemps sa pathologie, encore professionnellement adaptée, mais relationnellement insupportable.

Le suicide du paranoïaque intervient souvent tardivement en seconde moitié d'une carrière parfois brillante de protestataire victime, lorsque le réseau de soutien peu à peu défait, la dégringolade devient inéluctable.

Ce suicide, spectaculaire, souvent « réussi » car parfois longuement préparé comme un gigantesque acte d'accusation sociale très culpabilisant pour l'entourage, vient réaliser le destin paranoïaque. Une sortie en beauté mortelle pour exister une première et dernière fois. Le suicide dans ce cas peut être aussi social, par l'intervention d'un passage à l'acte en forme de fait divers armé, agressif ou menaçant.

Ces deux cas étant écartés, il reste des situations dans lesquelles le travail apparaît plus précisément comme origine éventuelle de l'acte suicidaire.

La plus claire de ces situations est celle de la rencontre au travail avec un pervers narcissique, harceleur, manipulateur. La rencontre avec le pervers a des conséquences funestes. L'une de celles-ci est la perte rapide de toute illusion salvatrice, nécessaire à la vie de tout névrosé, sur la nature du monde humain. Tout ce qui est touché par le cynisme existentiel du pervers devient irrémédiablement gris, sale ou dépourvu de sens ou ridiculisé. Plus rien ne tient et surtout plus la parole. Il s'agit donc, au sens strict, de nihilisme et de création systématique de désespoir.

Nul doute que cela puisse mener à terme, éventuellement, à des actes désespérés.

D'autres choses sont à connaître encore avant de réfléchir à la question du suicide au travail, notamment la fonction de l'acte du suicide et ses aspects physiopsychologiques.

Le suicide est un malentendu. En soi, il indique que le sujet découvre en lui une césure particulière. Je – Me tue équivaut à « Je » tue « Moi ». Cliniquement parlant, c'est souvent que « je tue quelque chose de moi qui m'est devenu insupportable ».

Ce qui peut être assez compréhensible : qui n'a pas souhaité ou rêvé un jour d'être débarrassé de ce qu'il considère comme défaut, imperfection, souffrance ? Malheureusement, cela s'accompagne d'une impossibilité logique vite perçue. Dans ce cas précis, on ne peut jeter l'eau sale du bain sans jeter le bébé. Or, c'est cette impossibilité logique que le sujet dépressif oublie, ne perçoit pas, évite soigneusement. Le malentendu tient à cela. Le sujet n'entend plus les conséquences de la dualité posée pour se sortir de son problème. Il voudra tuer son problème sans penser qu'alors, il va se supprimer complètement ; l'irréversibilité n'est plus perçue ou pensée réellement comme telle.

Je le rappelle ici : cela est lié en partie à la nature psychophysiologique de la dépression de l'humeur, au milieu de divers effets assez variables mais en général négatif (disparition de l'élan vital, fatigue, sexualité en berne), la descente dépressive s'accompagne d'une modification de la capacité à penser correctement la réalité (phénomène d'obnubilation de la pensée). Sans rentrer dans les détails fabuleusement complexes des mécanismes en jeu en matière de neurologie et de chimie hormonale, il est clair que la fatigue et la dépression ont une influence progressive sur des mécanismes comme la physiologie neuronale (notamment). Le processus de dépression s'emballe alors et dysfonctionne par inhibition des substances hormonales habituellement présentes.

On en retiendra ceci qu'à un moment du processus, le phénomène dépressif échappe définitivement à celui qui en est victime, au point que même la disparition des causes originelles de la dépression ne permet plus sa réversibilité. **La spirale descendante devient infernale au point que la pensée elle-même en est affectée de façon très importante, tout comme la perception de la réalité relationnelle et affective.** La dépression d'épuisement est du même ordre, qui peut apparaître par fatigue (on disait « surmenage » à une époque) en l'absence de toute cause dépressiogène.

Je rappelle ici les principes de l'action déjà vus à propos de la dépression :

- oser pousser à consulter car la spirale descendante, trop engagée, ne peut être contrainte à cesser que par des substances compensatrices (antidépresseurs) ;
- ne pas compter sur des arguments raisonnables ou sur un quelconque appel à l'intelligence ou à la sensibilité morale ou sociale pour parvenir à un changement de l'humeur.

Peut-on empêcher le suicide ?

À moins d'arriver sur le lieu même d'un suicide, il est rare de pouvoir annuler une intention suicidaire directement.

Par ailleurs, un suicide annoncé, modéré et public relève de l'hystérie et est facilement empêché vis-à-vis d'un sujet qui souhaite d'abord pouvoir jouir des effets de sa menace.

Pour tous les autres, le suicide est préparé, discret, difficilement décelable (le suicide impulsif est rare). Tous

les spécialistes, psychiatres, psychothérapeutes d'expérience ont dans leur clientèle des patients qu'ils n'ont pu empêcher de passer à l'acte, parfois malgré (et d'autres fois avec) les médicaments prescrits pour les soins de leur dépression.

Pour les responsables dans le domaine professionnel non destiné à avoir un rôle soignant pour le personnel, la seule chose à faire est d'être vigilant à rester un interlocuteur professionnel valable, susceptible d'apporter à tout le monde dans son environnement de travail les repères nécessaires de façon équilibrée et réaliste. Là s'arrête le rôle d'un manager contre le suicide.

Des professions sont réputées « à risque » : policiers et gendarmes, médecins, pompiers. Finalement beaucoup de professions où il est nécessaire de se confronter à la violence et à la mort. On sait que le maintien d'une humeur positive vis-à-vis de l'existence nécessite une part d'aveuglement sur la misère des autres. Cette illusion est regrettable mais très constante et finalement nécessaire. La réalité vécue par les métiers que nous venons de citer a tendance à décaper durement la couche protectrice d'illusion nécessaire au vécu ordinaire et serein de la vie sociale, pour opérer un effet assez proche de celui du pervers sur le maintien des bonnes raisons de vivre. Cet effet est de **corruption**, quand se gâte l'espoir, et que pourrit l'espérance de façon violente, face à des situations de mort inutile ou de souffrance injuste, de fin ignominieuse.

Mais les enseignants aussi, dit-on, sont très exposés, or ils ne sont pas confrontés aux violences de même ordre. Il y a toutefois un point commun entre ces différents types de métiers. Ils sont confrontés de façon perverse ou pas, violente ou pas, à la mauvaise tenue d'une loi qu'ils espéraient possiblement salvatrice. Tous ceux qui attendent trop de la loi, de l'autorité ou de la science et de la solidarité sont donc exposés de fait à des signes d'une carence possible de la loi.

Mais il arrive que les carences soient multiples et massives, surtout dans les périodes de crise et de changement. Alors même que tout semble objectivement et rationnellement correct en matière de conditions de travail, les carences de repères font ressembler la sphère professionnelle à un gouffre symbolique. Chez les personnes, cela équivaut à une vidange massive et brutale des raisons de travailler ; un rééquilibrage du processus pulsionnel et des défenses associées est donc impérativement requis. Cela consiste à rendre tangibles des règles claires de fonctionnement, même transitoires.

Cela ne suffit pas pour susciter des suicides, mais suffit pour susciter une grande peur de la disparition du Désir, susceptible d'entraîner des attitudes de panique, avant de créer une crise sociale qui ressemble de beaucoup à un deuil. « L'objet travail » du « Désir de travail » a disparu[1], et il faut le reconstruire.

Pour tous ceux qui avaient choisi la voie de l'intoxication par le travail, ou celle de l'intoxication par la sécurité donnée par l'entreprise, ce moment est un moment difficile. La béquille existentielle professionnelle choisie et investie disparaît avec l'illusion de ce qu'elle aurait dû pouvoir apporter.

Pour certains, la convergence de l'intoxication et de la déception devient un motif de « brûlage interne de la chaudière » *(burn-out)*, facilement transformé en suicide, ce qui fait peur à tous les autres, par identification[2].

On ne ferait pas le tour de ce destin particulier du désir de travail sans évoquer le suicide lié au déshonneur et à la honte. La mise en accusation d'opérations moralement douteuses, que cela soit injuste ou pas, opère parfois un décalage massif vis-à-vis du rêve mégalomane. L'agitation, la débâcle pulsionnelle et l'hémorragie narcissique opérées alors peuvent pousser un sujet à vouloir en finir rapidement avec la vie, incapable qu'il sera de construire seul une opération mentale de sauvegarde, de compensation.

Dans le même ordre d'idée, le « suicide professionnel » ou suicide social lui-même est un cas particulier qui consiste à **sacrifier sa carrière**, délibérément ou pas, scandaleusement ou pas, pour sortir de la disparition de l'idéal au travail, autrement dit pour reconstruire ailleurs que là où on travaille, ou dans un autre emploi, cette dimension idéale et narcissique.

Harcèlement et abus du terme

Le harcèlement mérite un ouvrage à part, c'est pourquoi je ne donnerai dans celui-ci que des indications correspondant aux situations pour lesquelles des renseignements me sont fréquemment demandées.

Sur les supposés auteurs de harcèlement

Le harcèlement n'est pas toujours le fait d'un pervers narcissique. C'est-à-dire un comportement lié à une volonté de détruire pour exister (voir le chapitre sur les pervers).

Beaucoup de situations de harcèlement sont représentées par des situations de maladresse anxieuse de la part d'obsessionnels trop exigeants, de phobiques excessivement prudents ou d'hystériques refusant de supporter des moments de relative « froideur » professionnelle de la part de l'entourage professionnel. Le lecteur sait maintenant à quoi s'en tenir quant à ces dénominations et mécanismes de défense.

Pour les victimes de harcèlement

Dans ces situations, on doit se rappeler que pour un pervers la meilleure place est celle du harcelé. Se plaindre de harcèlement est effectivement une bonne façon (autorisée et connue) de harceler la victime qui craint par ailleurs des conséquences mal connues.

Les victimes de harcèlement véritable doivent être accompagnées vers un mode thérapeutique dont les modalités seront de type psychanalytique.

Sur l’abus du terme

L’usage impropre du terme harcèlement est certes lié en partie à l’ignorance de sa définition juridique (des juristes sont là pour aider). Surtout, l’ignorance générale du désir de travail et de sa partie visible, l’identité professionnelle, de ses atteintes possibles et de sa dynamique inconsciente propre est la vraie raison.

Il existe en effet de multiples atteintes de l’identité professionnelle, le harcèlement n’en est qu’une possibilité extrême.

Aussi la fixation dans la loi du terme harcèlement, d’une part, et l’absence de formulation dans le social du concept d’atteinte de l’identité professionnelle d’autre part, poussent très souvent ceux qui ressentent un malaise ou une tension relationnelle au travail, ou ceux qui doivent juger de la chose à un niveau ou à un autre, à attribuer de façon impropre et de fait, excessive, le terme de harcèlement à ce qu’ils éprouvent ou constatent, faute d’une formulation connue plus adaptée.

Le terme harcèlement est victime d’une hystérisation préjudiciable à tout le monde, dans la mesure où le système est devenu « contagieux et à la mode » (voir le chapitre sur l’hystérie).

Il est nécessaire de revenir à un concept plus large et plus nuancé pour ne pas caricaturer des situations très complexes et sauvegarder les cas où le harcèlement n’est pas avéré malgré l’atteinte de l’identité professionnelle.

---

[1]Sur le Désir de travail, consulter Guinchard R, Arnaud G. *Psychanalyse du lien au travail. Le désir de travail.* Issy-les-Moulineaux : Elsevier Masson ; 2011.

[2]Consulter à ce sujet l’ouvrage de Nicole Aubert, *Le stress professionnel*, proposant un développement intéressant sur l’idéal du moi.

La gestion en amont des personnalités difficiles et dangereuses

Limiter l'angoisse pour tout le monde *donc* pour les personnalités difficiles

Maintenant que peuvent être acquises les connaissances qui nous permettent de gérer les personnalités difficiles ou dangereuses rencontrées au travail, il serait bien de… ne pas avoir à s'en servir. S'inspirant du principe que prévenir vaut mieux que guérir, nous pourrions peut-être profiter de nos connaissances pour savoir limiter les effets des personnalités difficiles, en évitant ou améliorant les conditions qui aggravent leur état.

Pour cela, il faut revenir sur un point particulier, celui de l'angoisse. Nous avons vu que cette dernière était une des choses les mieux partagée au monde, initiatrice et mobilisatrice de notre énergie psychique. À ce titre, c'est un mécanisme indispensable, mais dont la transformation en énergie utilisable et disponible passe par la référence à la fonction symbolique (dite paternelle). Celle-ci stabilise l'énergie et l'oriente, au prix d'un renoncement important à la toute-puissance, vers la réalité, les autres et le sentiment d'existence partagé (voir chapitre 10).

Nous avons vu également que les personnalités difficiles éprouvent plus que les névrosés normaux, que nous sommes, les conséquences de cette angoisse. Comme si le doute sur l'existence d'une fonction symbolique était chez eux beaucoup plus important. Pour cette raison, la gestion de leur difficulté passe par le rappel très ciblé qu'une référence existe aussi dans le domaine du travail.

L'idée qui vient alors est de poser, de mettre en œuvre et de faire fonctionner, dans les principes même de l'organisation du travail, les éléments qui ont valeur de dimension symbolique. Ce n'est pas un désavantage pour les personnalités normales qui y trouvent le minimum de confort professionnel indispensable. C'est un net avantage pour les personnalités difficiles qui trouvent en permanence dans l'organisation même du travail des sources de soutien, une réassurance accessible sur la validité d'une fonction symbolique. Si cette dernière peut apparaître vérifiable, concrètement mise en œuvre, elle aura aussi la valeur régulatrice attendue sur les relations.

Là encore, il faut s'entendre sur ce qui est promis : non pas la guérison des personnalités difficiles, pas plus que la disparition des conflits. Plus raisonnablement, on peut attendre obtenir ainsi chez tous (personnalités difficiles ou pas) **la capacité de maintenir le travail au travail. Cela veut dire être capable de garder le travail au premier plan de ses préoccupations pendant le temps professionnel, y maintenant un intérêt vivant, sans épuisement ni souffrance**. Ce n'est jamais le cas quand ce qui a valeur de fonction symbolique est ignoré, négligé ou méprisé. Si cela ne permettra jamais d'obtenir le « monde des bisounours » au moins cela permettra-t-il d'éviter de « désespérer le Désir de travail »[1] quand il se met à l'œuvre.

La question de la gestion en amont des personnalités difficiles se résume donc à quelques principes qui manifestent « **quelque chose de la fonction symbolique** » **dans toutes les situations imaginables de travail**. Il est assez simple d'assimiler les domaines du travail où cette fonction symbolique est indispensable : le champ du discours, l'exercice de l'autorité et l'espace du projet d'équipe.

Le champ du discours et le bon usage de la parole

Le premier domaine d'application d'une valeur symbolique stabilisatrice est celui de la parole et du discours, avec un principe simple : toute parole au travail doit s'efforcer d'être simple et vraie (immédiatement viennent à l'esprit les milliers de raisons pour lesquelles cela n'est pas possible).

Une façon de préciser les choses consiste à dire qu'on ne doit jamais pratiquer le non-dire (différent du non-dit). Le non-dit est un secret mais le non-dire recouvre trois chapitres : l'évidence (ça va sans dire), le silence (il ne faut pas dire) et l'identique (ne rien dire de personnel). Chaque fois que l'on pratique le non-dire, on néglige la dimension symbolique et on augmente l'angoisse. Ainsi, on perturbe les personnalités normales et on provoque littéralement les personnalités difficiles.

Le discours de l'évidence

L'évidence ? C'est le discours de l'habitude. À force de se trouver toujours dans les mêmes situations de travail, on en vient à concevoir qu'il est inutile de dire ce qui doit être dit pour faire les choses. Or, le fonctionnement humain est tel, que même si tout le monde sait ce qu'il faut faire, **il est toujours important que quelqu'un le DISE, c'est-à-dire le répète, surtout au travail**. Nous pouvons utiliser la métaphore suivante : dans un trajet, si on sait où se rendre et comment, on ne peut pourtant s'empêcher de regarder le GPS, quand on en possède un. Pour cette raison, on appelle cela la « fonction GPS » du discours au travail. Qu'il s'agisse de la parole du manager général, du chef d'équipe, ou de n'importe qui, quels que soient le niveau hiérarchique et le sens (ascendant ou pas) de la communication, les principes de l'action au travail doivent être répétés ou rester constamment disponibles, non

parce qu'ils seraient oubliés, mais pour rassurer ceux qui s'y appuient. Cette dimension peut aller très loin.

Cas clinique : une évidence fragile

Un consultant dans le domaine des accidents de travail m'indiquait que les accidents sur les chantiers se produisaient plus souvent quand le petit briefing du matin ne pouvait avoir lieu. « Tous les gars savent très exactement ce qu'ils doivent faire, et peuvent appeler si besoin. Ils savent en particulier appliquer systématiquement les consignes de sécurité élémentaires, comme le port du casque. Le message est présent partout, sur des affiches, dans le discours. Mais il suffit que le chef d'équipe ou de chantier soit mobilisé ailleurs pendant plus de deux jours, pour qu'un gars "oublie" de mettre son casque. Tout le monde le sait, mais "c'est mieux quand c'est le chef qui le dit", parce qu'alors on est sûr qu'il y a un chef. Parfois je me demande si l'accident n'arrive pas pour rappeler un chef à l'ordre et à sa présence, au travers de l'échec puis du rappel de consignes pourtant **évidentes**. »

Le discours du silence

Le discours du silence (paradoxal) c'est celui qui indique que certaines choses ne peuvent être dites. Il est vrai qu'un excès de transparence peut être inquiétant aussi.

Cas clinique : une inquiétante transparence

Une jeune chef d'entreprise (sous-traitance chaudronnerie) pensait qu'une clé de la motivation était l'information sur l'entreprise. Il en donnait des nouvelles tous les 15 jours, au cours d'une réunion de tout l'atelier. Tout y passait, les soucis, les perspectives, les finances. Un ouvrier me confiait à quel point cela lui « crispait les orteils », en me disant : « Pourquoi il nous confie ses problèmes ? On n'ose plus lui dire les nôtres et en plus on ne peut rien y faire, à ce qu'il nous dit, c'est à lui à gérer tout ça ! »

Ainsi, la toute transparence n'a pas que des avantages.

Comment résoudre cet aspect ? Avec un principe simple : **le non-dire ne doit jamais porter sur le sentiment d'utilité.** On peut garder le silence sur presque tout, si cela est nécessaire, mais jamais sur l'état de l'utilité d'un sujet dans le travail. Traduisons. Un discours qui rappelle régulièrement la dimension de l'utilité des uns et des autres au travail, dans les résultats, le fonctionnement, l'organisation a pour effet de diminuer l'angoisse et par conséquent l'apparition de comportements difficiles. C'est une des dimensions les plus sensibles à la présence ou à l'absence d'une fonction symbolique. La sanction par le discours confirme que le sens de l'utilité est là. Le discours de la sanction c'est : dire quand c'est mal et aussi quand c'est bien…

Cas clinique : une habitude saine

La concession locale d'une grande firme automobile : « Je sais qu'il faut que je dise régulièrement ce qui était bien et ce qui ne l'était pas, dans le travail effectué. J'ai remarqué que les mécanos entre eux, ils se le disent. Les uns et les autres viennent voir leur façon de faire, et ils se disent entre eux "Ah, ça, c'est bien", ou "Moi, je fais mieux que ça, regarde". Ça leur vient de l'habitude que j'ai eue de pratiquer tout le temps les comparaisons et de donner mon avis, à savoir que je dis quand c'est mal, je dis aussi quand c'est bien et je dis plus fort quand c'est très bien. Je trouve qu'ils savent mieux où ils en sont et font moins de conneries. »

La leçon est simple, on a plus d'avantages à dire qu'à ne pas dire. Pourtant, souvent, rien ne paraît plus difficile justement que de **dire** de façon bien mesurée ce qui est bien ou ce qui est mal. C'est la névrose qui fait ça : dire ouvre à la peur de perdre l'amour, le contrôle ou la stabilité. Une solution pour sortir de cette peur : accepter de perdre, car si en disant, on perd toujours un peu d'amour, de contrôle, de stabilité, on ne perd jamais **tout**. Mais dire de façon juste ce qui est bien ou mal, fait gagner autre chose : le progrès.

Cas clinique : une timidité néfaste

« J'ai un problème avec les conflits. J'en ai peur, je n'aime pas ça. Du coup, je n'ose pas dire les problèmes aux gens de la plate-forme. Je dis toujours "c'est bien, c'est bien", de façon mécanique et puis je me bloque quand il faut faire une remarque. Je sais bien que je devrais être plus dure ou plus franche des fois. Mais je ne peux pas. Chez moi, on disait toujours "Faut être gentille", et je crois bien que ça m'est resté. Mais je vois bien que ça ne marche pas. Ceux qui bossent bien se sentent mis au même niveau que ceux qui ne fichent rien. Et ceux qui ne fichent rien disent "On ne m'a jamais dit que je faisais mal mon travail ! " »

Le discours de l'identique

Quand une équipe de travail doit se mettre en ordre de marche, il n'y a pas de place pour des atermoiements et des positions personnelles qui n'iraient pas dans le sens de l'objectif. C'est une dimension que peuvent comprendre tous les membres de l'équipe et qui les rassure parce cela lutte contre l'angoisse d'abandon. Comme dans une équipe de sport, pas d'individualité qui casse l'esprit de groupe conquérant. C'est vrai. Mais au travail c'est sans compter avec l'angoisse de fusion qui dit : *« Et moi là-dedans, que suis-je devenu, une goutte d'eau, un simple rouage, un pion sur l'échiquier ? »* Cela indique assez clairement, qu'à côté de la dimension collective, il faut un minimum

de considération de l'individualité pour désigner la place d'un sujet vis-à-vis du reste du groupe. Ainsi, les entretiens individuels ont-ils aussi la valeur d'une fonction symbolique, s'ils se déroulent dans les règles de l'art, ce qui n'est pas toujours le cas.

Cas clinique : un soliloque dommageable

« Chaque fois que je sors d'un entretien annuel d'évaluation, je suis en colère. D'abord, ils ont lieu tous les ans et demi, ou plus. Ensuite parce que je n'ai que le droit d'acquiescer… et enfin parce que ça me rappelle trop les notes du collège. Pas assez appliqué, pas assez l'esprit boutique, trop de ci, trop de ça… Pourtant mon beau-frère, lui, il me dit que dans sa boîte, il trouve ça génial, ça ressemble à quelque chose au moins ! C'est là qu'on lui a proposé la validation des acquis de l'expérience. En plus, lui, il peut voir son chef quand il veut, en dehors des entretiens annuels d'évaluation. »

L'absence de considération, d'un des deux aspects (collectif et individuel) dans l'usage de la parole, sur les sujets du travail diminue ses effets symboliques et augmente l'angoisse. Il faut parler « à tous et à chacun ».

Ainsi l'usage d'une parole claire, sans « évidence », ni « semblant », ni « impersonnalité » a-t-elle un effet stabilisant, particulièrement sur les personnalités difficiles, plus réactives que d'autres à en sentir les aspects rassurants.

La conjonction de l'évidence, du secret et de l'identique dans un discours professionnel peut constituer un véritable appel à mobilisation des personnalités difficiles. Cela aide aussi à maintenir dans le « champ des balises critères », des personnalités qui n'avaient pas vocation à y demeurer longtemps. Une telle conjonction dans les discours aide à produire par exemple les **mensonges** et les **paradoxes**, qui créent angoisse, exaspération ou désespoir chez tout le monde.

Cas clinique : un mensonge d'entreprise

« Avec ma femme on est plutôt "employés modèles", si vous voyez ce que je veux dire (?). Mais là c'est trop. On nous a dit, il faut changer votre métier, faut être mobile, faut bouger, vous allez y gagner. Nous, on a tout laissé pour venir ici : la maison, les amis. Et un an après, on nous annonce que le service est fermé, et qu'on n'a rien à nous proposer à part des "missions" pendant un temps indéterminé. C'est quoi ça ? C'était des bobards alors, ou c'était pour nous faire partir ? Ils font attention à rien ? Je vous jure que ça fait peur des trucs comme ça, soit ils nous manipulent, soit ils s'en foutent, je ne sais pas ce qui est le pire. »

L'autorité dans sa fonction de repère symbolique

Le second domaine où peut se nicher facilement la dimension régulatrice de la fonction symbolique est celui de l'autorité. Bien sûr, c'est un concept qui au sens d'**autoritarisme** ou d'**abus de pouvoir** n'est plus admis comme relevant de la bonne pratique dans les relations de travail. Connaissant les hommes, on imagine qu'elle n'a pas disparu pour autant.

Pourtant, si l'on s'entend sur la dimension exacte que doit prendre l'autorité « au service du projet, dans le respect des hommes », on percevra sa dimension symbolique extrêmement précieuse.

Exemple

Un de mes amis, Guillaume Antoine, instructeur équestre et éthologue équin, a défini les dimensions de l'autorité telles qu'elles s'exercent sur les chevaux quand on veut les éduquer, c'est-à-dire travailler avec eux et non les dresser, et utiliser leur force en tenant compte de leurs besoins propres. Je résume ici ses observations sans donner les éléments complexes mais convaincants, qui permettent la transposition d'un fonctionnement à l'autre, de la communication avec le cheval au respect de l'homme au travail.

Première remarque : l'autorité occupe clairement le terrain de la responsabilité, sans violence et sans culpabilité. Ainsi se pose la première dimension de la fonction symbolique : indiquer clairement la place qu'on veut prendre **pour que l'autre puisse en faire autant**.

Deuxième remarque : nécessité d'une sensibilité aux signaux faibles, autrement dit d'une écoute fine de celui dont on attend qu'il décide d'accepter notre autorité. De cette sorte, la position d'autorité respecte un **équilibre relationnel** qui n'est jamais présent dans les situations d'autoritarisme.

Troisième remarque : la **délégation**, autrement dit la capacité à créer la **confiance** dès lors que le **respect** de part et d'autre a été instauré sans affectivité, ni angélisme particulier, mais en mettant réellement en œuvre un des effets particuliers et inattendus de la fonction symbolique de l'autorité : la **disparition de la peur**.

Cette approche est intéressante en ce qu'elle situe l'application de la gestion des personnalités difficiles en la mettant concrètement au niveau où se jouent les angoisses archaïques : la peur vécue pour son existence. Le cheval n'a jamais oublié cette dimension de l'angoisse inscrite dans le corps, ce qui explique sans doute qu'il est sur Terre une des espèces les plus anciennes (56 millions d'années, là où le temps moyen d'existence d'une espèce est de 2 millions d'années).

Oublier au travail la valeur symbolique d'une autorité au service d'un projet suscitera de l'angoisse et renforcera le comportement inadapté des personnalités difficiles. Il sera impossible dès lors de connaître le niveau d'influence de l'organisation sur les névroses mal compensées. Il sera beaucoup plus facile, par contre, de

jouer l'un contre l'autre (mauvaise organisation contre difficultés de comportement) sans que rien ne soit fait pour sortir du problème ou le gérer.

Mais la vie de travail, pas davantage que la gestion des personnalités difficiles n'ont à se résoudre au jour le jour par le seul choix éthologique entre dressage et éducation, en dehors de l'éclairage obtenu sur cette notion d'autorité.

Il reste une troisième dimension dont la valeur de fonction symbolique est forte, c'est celle du projet.

Le projet d'équipe « symbolique »

Tout projet d'équipe ne peut se résumer par la trilogie bien connue : des **objectifs** de performance, une **organisation** pour les atteindre, une **évaluation des résultats** pour les mesurer. Si un problème se pose dans l'évaluation des résultats, on change l'un des trois éléments : l'évaluation elle-même (impropre à son objet ?), ou l'organisation (inadaptée peut-être ?) ou les objectifs (trop ambitieux, si ça se trouve ?). On peut aussi tout changer, s'il le faut ! Même déclinée en de multiples phases, cette façon de faire en trois étapes est constante, pour tout projet opérationnel.

Une telle façon de faire a une valeur certaine, qui a fait ses preuves. Sa logique, ou sa cohérence interne, est décisive pour obtenir *a minima* un effet symbolique de gestion des angoisses en milieu de travail. Il est très clair, par exemple, que des objectifs excessifs, avec une organisation indigente et une évaluation tatillonne vont provoquer du découragement chez les personnes « à peu près normales » et beaucoup de troubles du comportement chez les personnalités difficiles (à part peut-être, chez l'obsessionnel qui en est le patron ?).

Mais il y a quelque chose de plus. **Le projet d'équipe ne se résume jamais au projet opérationnel.** Il doit posséder en lui-même une fonction repère propre. On peut la définir en diverses dimensions qui décrivent, donc à côté du projet opérationnel, le **projet symbolique**.

L'histoire

La première dimension du projet d'équipe capable de donner cette valeur de « repère, limite, origine », fournie par tout élément qui possède une fonction symbolique, est celle de **l'histoire de l'équipe**. C'est plus particulièrement la dimension de l'origine et du **sens** qui est posée là : *« D'où ça vient ? Où ça va ? Comment est-ce venu ? Qu'a-t-on perdu ou gagné depuis le début ? Quel sens cela a-t-il ? »* La dimension symbolique de l'histoire de l'équipe est manifeste. **Son efficience dans la question de l'acceptation du changement est tout à fait majeure**, tant il est vrai qu'on ne peut aller du passé vers l'avenir, si n'a pas été confirmé l'endroit d'où on vient. Cette règle est valable quelle que soit la dimension concernée, petite ou grande. Aussi, vouloir faire table rase du passé pour emmener un groupe ou une équipe vers la nouveauté, le changement, le modernisme ou l'aventure est une pure ineptie. Cela équivaudrait à dire à un enfant : *« Tu n'as jamais eu de père, ni de grand-père, ni aucun aïeul, deviens donc un homme. »* C'est pourtant ce qui s'est passé souvent dans de nombreuses entreprises, dans lesquelles des dirigeants souhaitaient imprimer leur marque de nouveauté pour des raisons diverses, narcissiques ou politiques mais à chaque fois nettement oublieuses des plus élémentaires nécessités des hommes au travail.

Cas clinique : une charrette d'histoires

Ma première mission en tant que consultant a été d'accompagner une « charrette », horrible mot, lors de la fermeture d'une entreprise. C'était une conserverie bretonne rachetée plusieurs fois puis définitivement sacrifiée par le dernier groupe propriétaire, avec ses 80 employés, mis dehors sans vergogne, mais avec quelques mois de salaire et la chance inespérée et moderne – c'était en 1990 – d'un accompagnement par un psychologue. Mon travail consistait à accompagner ces volontaires vers leur avenir, qui tenait essentiellement en quelques postes dans la grande distribution ou des projets individuels, plus ou moins consistants, d'artisanat local. La première réunion comportait seulement cinq de ces personnes (sur 80), toutes des femmes, plutôt résignées. N'ayant dans ma besace que quelques postes de caissière offerts aux premières arrivées, je les leur propose, comme l'exige le contrat qu'a signé le cabinet qui m'emploie, avec le conseil général, l'entreprise, des instances locales et l'ANPE. À ma surprise, il n'y a aucune précipitation sur ces bouées de sauvetage, bien au contraire. La fois suivante, il n'y a plus que trois personnes présentes, dont une responsable syndicale. Je lui demande pourquoi il y a un tel désintérêt, au-delà de l'indigence des propositions alternatives d'emploi. L'une des femmes présentes répond qu'elle va profiter comme toutes ses ex-collègues, de ses trois mois de « congés payés car c'est la première fois dans sa vie qu'elle a cette chance ». Complètement interloqué, comme la responsable syndicale d'ailleurs, je lui rappelle qu'il ne s'agit pas de congés payés, même si nous sommes en été, mais d'une maigre indemnité de licenciement. Elle n'écoute pas, et la troisième semaine, je me retrouve seul avec la même représentante du personnel. Parlant avec elle pendant les trois heures de la séance, nous avons tout le temps d'échanger sur la situation. Elle finit par évoquer le temps passé de la splendeur de l'entreprise : les 150 employés, les pères, les maris et les frères qui ramènent la pêche dans le port devant la conserverie, que traitent, cuisent et mettent en boîte les épouses, mères et sœurs ; les difficultés et les bons moments d'une communauté qui développe et vit sa culture.

Le premier comité de surveillance de la mission a lieu alors, ensemble des représentants des financeurs institutionnels et bancaires, ANPE et représentants locaux qui autorisent ou contrôlent le bon déroulement de la mission. Je leur parle alors de mes difficultés à réunir les ex-employées, car il n'y a plus qu'une volontaire… Tout le monde est dubitatif et le rendez-vous est pris le mois suivant, en espérant mieux. Je retrouve mon interlocutrice syndicaliste qui a pu ramener *in extremis* quatre personnes. Nous reparlons d'autrefois, et cela les intéresse, plus que mes postes de caissières. Elles parlent des vieilles photos et d'outils qui leur viennent de leurs mères et parfois grand-mères. Promesse est faite de les rapporter à la séance suivante. À celle-

ci, 18 personnes sont présentes avec des témoignages divers sur l'autrefois, et des tonnes de photos. Je comprends alors que la fermeture de l'usine oblige à faire le deuil d'une trentaine d'années de la culture locale. Germe l'idée, pour pouvoir enfin passer au travail de réinsertion, d'accepter la dimension de l'histoire, de célébrer les années passées par une exposition faite à partir des témoignages photos que j'ai sous les yeux. Trente-cinq personnes viennent alors monter le projet. Mais déjà, c'est la date de la seconde réunion de surveillance, pendant laquelle j'expose la solution retenue pour reconnaître la difficulté, respecter l'état endeuillé du groupe, mobiliser sur la question de l'histoire avant de passer à une reprise du travail pour les personnes décidées. Le maire de la localité est enthousiaste, et l'ex-direction de l'usine est d'accord, y voyant l'occasion de se défausser moralement à moindre frais, elle propose de financer l'exposition à la mairie. Pourtant, le reste de la commission déclare les objectifs non atteints et met fin au processus qui s'était engagé pour changer la situation. À la séance d'accompagnement suivante, il n'y avait personne, et la mission fut définitivement annulée.

On voit bien par cet exemple que tous les protagonistes de cette histoire étaient devenus des « personnalités difficiles », certains de façon momentanée et d'autres moins, par la traversée d'une réalité très difficile qui n'avait pas été gérée avec le respect minimal du aux dimensions « symboliques » d'un projet quel qu'il soit.

La mission prioritaire de l'équipe

La deuxième dimension du projet symbolique dans une équipe, c'est celle de la définition de l'objectif général principal, de la mission prioritaire, du métier auquel elle se consacre. C'est un repère central qu'il faut prendre le temps de définir dans l'équipe, car il permet de transformer et de vectoriser les **multiples tâches** du boulot en un **travail** pourvu d'un sens. Cette dimension manque presque toujours et renforce en permanence les difficultés et les symptômes des personnalités difficiles. En effet, cette **carence symbolique** empêche tout le monde de se référer à une dimension centrale commune. Dès lors, cette situation peut aisément alimenter les conflits, en laissant à chacun le droit de nommer lui-même, dans son for intérieur ou à sa façon, plus ou moins défensive, mais jamais cohérente ou discutée avec les autres, une mission prioritaire. Même quand il s'agit de tâches simples et techniques, cette dimension vaut de la même façon que dans un service de recherche médicale, ou un organisme du domaine tertiaire.

Cas clinique : un projet rédempteur

Dans un service hospitalier psychiatrique, l'ambiance est détestable. C'est un service où se retrouvent des patients « en poursuite de réinsertion » et des soignants ayant vécu quelques « vicissitudes professionnelles », les uns et les autres n'étant « pas souhaités » ailleurs. Les incidents s'accumulent et le travail n'est pas fait. Les absences répétées et nombreuses rendent l'emploi du temps ingérable. La surveillante s'arrache les cheveux, le médecin référent du service ne sait plus quoi faire. La reconstitution d'un projet d'équipe est proposée en désespoir de cause. Une première réunion veut évoquer l'histoire. Elle mobilise suffisamment les membres de l'équipe pour que, malgré la mauvaise volonté ambiante, d'autres réunions soient programmées. Celle portant sur le débat « quels sont notre objectif commun et la tâche commune ? » devra être poursuivie et reconduite trois fois, tant il y a de choses à dire. Ce qui est dit tient essentiellement en ceci : à la question « la réinsertion consiste en quoi ? », certains répondent : « à aimer les patients », d'autres : « à les dégoûter de l'hôpital », d'autres enfin : « à attendre qu'ils se décident à partir ». On reconstruit alors les contours d'une tâche prioritaire unique, centrale, cohérente et pour tenter de définir un accompagnement vers le monde social qui puisse être partagé. C'est cela même qui prend trois très longues réunions. Ce travail effectué, deux personnes quittent définitivement l'équipe, mais le reste se mobilise plutôt autour de la mise en œuvre de la tâche prioritaire. L'histoire se poursuivra pendant deux ans. Au final, le « service de réinsertion », bien nommé pour les soignants, un peu moins pour les patients, est devenu un des plus demandés dans le jeu des mutations annuelles.

Toute carence dans la définition et le partage de cette dimension symbolique particulière accentue considérablement l'inadaptation des comportements des personnalités difficiles. Elle crée chez les autres d'importants découragements.

L'évaluation

La troisième dimension dans la constitution du projet symbolique est représentée par les modalités d'évaluation à partir d'un constat simple : l'évaluation des résultats opérationnels ne vaut rien en termes de repère symbolique si on ne programme pas en parallèle l'évaluation des **progrès** de l'équipe pour en tirer toutes les conséquences.

Cas clinique : une mesure stabilisante

« Moi, j'ai travaillé sur une plate-forme d'appels clients où un tableau lumineux rouge indiquait si on avait pris du retard ou pas. Franchement, j'ai cru devenir folle. Je n'ai jamais connu quelque chose de plus stressant que ça. Heureusement Paul, mon mari, a été promu à un grade plus élevé, dans une autre garnison et j'ai pris un an sans travail pour nous installer. Puis j'ai cherché un boulot. Évidemment on m'a proposé un plateau aussi, mais dans une entreprise de cosmétiques. La première chose que j'ai regardée en visitant, c'est s'il y avait un "panneau rouge". Il n'y en avait pas ! Ils préféraient mesurer chaque semaine les progrès de chacune, en privé, et tous les mois les performances du plateau par rapport au mois précédent. C'est la première fois que ce genre de boulot me stimule, incroyable non ? Faut dire que c'est le début, je vais peut-être déchanter après. »

La gestion en amont des personnalités difficiles consiste donc essentiellement à vérifier l'existence de ce qui a

effet de repère symbolique pertinent dans le management (tableau 15.1). Cela ne fait pas de mal au passage à tous les autres. Si malgré cela, de graves difficultés persistent, c'est peut-être que des personnalités dangereuses sévissent dans les parages ?

Tableau 15.1 Tableau des outils de « gestion en amont » des personnalités difficiles

La parole : pas de « non-dire »	Discours sans évidence, clair, itératif, sans mensonge, ni paradoxe
	Discours de la sanction : dire quand c'est mal et quand c'est bien
	Discours adressé collectivement et individuellement
L'autorité : au service du projet	Occuper clairement le terrain sans violence et sans agressivité
	Attention portée aux signaux faibles, être à l'écoute, et « dans le bain » de l'équipe
	Capacité à pratiquer une délégation réelle, évitant surveillance et abandon
Le projet d'équipe symbolique	Projet faisant référence à l'histoire avant de se consacrer au changement
	Projet construit autour d'une mission prioritaire centrale et discutée
	Projet intégrant une évaluation des progrès en même temps que celle des résultats

En tout état de cause, il est préférable de faire mesurer les carences symboliques globales[2] (il y en a toujours, l'important est de les travailler régulièrement) plutôt que d'envoyer chez le coach ou le psy des gens qui ne demandaient pas autre chose qu'un peu plus de clarté dans l'organisation du travail.

---

[1]Consulter à ce sujet Guinchard R, Arnaud G. *Psychanalyse du lien au travail. Le désir de travail*. Issy-les-Moulineaux : Elsevier Masson ; 2011.

[2]Le cabinet que je dirige, *Montgolfière management*, consacre une grande partie de son activité à cette mesure.

Conclusion

C'est la fin du voyage au pays des personnalités difficiles au travail. Il faudrait pouvoir, comme peut le faire un voyageur revenu chez lui, afficher au mur la carte du chemin parcouru, pour s'en souvenir et laisser revenir les impressions, les images, les difficultés du chemin afin qu'elles s'éclairent avec le temps et deviennent la base d'autres itinérances.

Voici cette carte : nous avons commencé avec le pays de la névrose, et la découverte d'une frontière indiquant la présence d'une part inconsciente d'où s'échappent parfois des transfuges officiels (rêves et consorts) et des restes d'angoisses archaïques d'abandon et de fusion. Contrecarrer ces angoisses crée des types de comportement démonstratifs mais relationnels à « Hystérie-Land », des conduites hypercontrôlées mais ordonnatrices à « Obsession-City », des attitudes pessimistes mais prévoyantes à « Phobie-Country ». Cependant, c'est un pays où règne une loi de référence symbolique. Tous les habitants de ce pays que nous connaissons bien, car c'est le nôtre, vont naturellement d'un endroit à l'autre et savent parler tous les dialectes locaux. D'autres habitants, par contre, restent dans leur coin, car ils ne sont pas sûrs que la loi de référence fonctionne partout et ne sortent jamais du mécanisme de défense qu'ils connaissent. Ils abusent du dialecte local, devenant hystériques à l'excès, ou abusivement obsessionnels ou encore beaucoup trop phobiques. Ceux-là sont les personnalités difficiles ou névrosés décompensés, ils s'énervent facilement là où ils sont. Plutôt que de les obliger à voyager, il faut les laisser tranquilles, accepter les qualités de leurs défauts et les rassurer sur un fait qu'ils connaissent pourtant mais font semblant d'oublier : la loi de référence peut exister au travail.

Et puis, dans ce voyage est arrivé le moment où nous avons passé les frontières d'un tout autre monde, celui dans lequel les habitants maltraitent la loi de référence et pensent pouvoir la posséder pour leur compte (sur le territoire des paranoïaques), ou s'en passer complètement (pour les solitaires et itinérants prédateurs pervers). C'est le monde de la psychose socialisée, dont les habitants ressemblent aux névrosés normaux mais cachent une faille secrète : ils ne sont jamais autorisés à éprouver naturellement l'existence comme une évidence et un appui. Nous n'avons trouvé un pis-aller relationnel avec eux que dans l'appel à l'ordre de la justice et de la loi pour les uns, à la fuite ou à l'éclairage violent pour les autres.

La découverte que ce monde dangereux existait a été un choc et la vraie surprise de ce voyage. Partis pour visiter notre pays, nous sommes passés sans le savoir dans le monde de l'inquiétante étrangeté, auquel nous refusions de croire, où les références changent, la boussole ne répond plus, et le GPS se cale sur des satellites pirates. Les personnalités dangereuses indiquent cela : pour être vivable notre monde a besoin d'une référence commune qu'il faut sans cesse vérifier et respecter. S'approprier ou se passer de cette référence devient très dangereux.

C'est une des leçons de ce voyage, chaque relation avec un névrosé normal ou décompensé est un effort, mais un effort merveilleux parce qu'il manifeste à tout moment un miracle : la perpétuation, malgré son extrême fragilité, de l'humanité de l'être humain. C'est donc l'effort qu'il faut accomplir chaque jour dans notre vie de travail, pour mesurer la chance que nous avons d'éprouver, parfois difficilement mais spontanément, notre capacité à travailler avec d'autres. Ce livre a voulu donner quelques outils accessibles à tous, pour y parvenir moins douloureusement.

Annexes

Annexe 1 La gestion des personnalités difficiles au travail

Définition

La névrose est la structure normale de tous ceux qui sont humains parce qu'ils ont un inconscient. C'est ce qui constitue la personnalité.

Cette caractéristique donne la capacité à être dans l'échange avec un peu de culpabilité et de souci de l'autre et de soi. Cela s'exprime visiblement par le « caractère ».

Parfois les traits de caractère sont accentués, répétitifs, envahissants, inadaptés, incompréhensibles, décalés. L'enjeu de cette névrose « décompensée » est toujours d'être aimé. L'origine en est la mise en place de mécanismes de défense contre une angoisse inconsciente de relation fusionnelle ou abandonnique qui ne se régule qu'avec le signe de l'existence d'une « fonction paternelle ».

On est autorisé à parler de « personnalité difficile » face à un comportement bizarre, énervant, irrationnel dans la zone professionnelle, sans cause visible immédiate, qui se répète depuis longtemps avec :

- inadaptation à la situation ;
- perte de souplesse d'adaptation ;
- gêne pour les autres ;
- souffrance pour la personne.

Les trois types de personnalités difficiles au travail

- Hystérie :
  – caractéristiques : démonstratif voire spectaculaire, hyper-affectif, changeant d'humeur, inauthentique, goût pour « faire des histoires », plaintes, insatisfaction somatisation, séduction ;
  – gestion : « distance très professionnelle permanente, reconnaissance minimale et bien placée ».
- Obsession :
  – caractéristiques : rangé, rationnel, régulier, ritualisé, régulier, ordonné, économe, obséquieux, indécis. Personne de confiance ;
  – gestion : ne pas le charger du changement. Mais charger son emploi du temps avec des tâches importantes.
- Phobie :
  – caractéristiques : craintif, irrationnel, soucis, tensions, attention vigilante permanente, voire agitation ou suractivité, stress constant, pessimisme, tendance à la fuite ;
  – gestion : organiser la régularité dans un environnement loin de la ligne de front. Soigner une évaluation rigoureuse et bienveillante. Poser les balises.

Annexe 2 La gestion des personnalités dangereuses au travail

Définition

Psychoses : l'enjeu est plutôt le pouvoir de façon « vitale ». L'image de soi est en cause. On n'est plus du tout dans des relations « affectives » normales. L'origine en est une atteinte structurelle des relations précoces, aboutissant à une carence du « sentiment d'exister » par distorsion du châssis psychique. Ce dernier est faussé par identification ou déni de la fonction symbolique première dite « fonction paternelle ».

Face à un comportement professionnel glissant furtivement vers des excès de positionnement toujours plus importants, de la part de personnes ne tenant jamais vraiment leur parole, ne permettant pas d'avoir avec elles une relation fiable ou rassurante, on peut évoquer la présence de personnalités dangereuses.

Ce qui permet de confirmer : l'apparition chez ces personnes de relâchements ou abus vis-à-vis de la loi (par excès ou par défaut), allant systématiquement vers leur avantage, et visant au final le mépris, l'atteinte de la confiance en eux des gens qui les entourent, l'occupation personnelle ou la destruction des lieux où ils travaillent.

Les deux types de personnalités dangereuses rencontrées au travail

- Paranoïa :
  – caractéristiques : mégalomanie, inflation du moi, méfiance, persécution et projection ;
  – risque majeur : c'est le passage au fait divers. Le risque ordinaire est le passage de la relation à la procédure juridique ;
  – gestion : accepter et poursuivre le passage à la dimension juridique, maintenir si possible l'intégrité du

territoire, rester en toutes circonstances très formel et impeccable professionnellement, ne pas lui proposer de double de lui-même, maintenir un contact régulier très professionnel, respecter les règles scrupuleusement, ne jamais le vexer, jamais d'attaque personnelle, éviter le passage au fait divers, favoriser le passage au juridique.

- Perversion :
  - caractéristiques : séduction excessive mais narcissisme, froideur, manipulation, mensonge, cynisme. Cherche un mode de survie existentielle dans la manipulation et la destruction morale. Difficulté à percevoir les manipulations constantes qui fondent son jeu relationnel destructeur ;
  - risque majeur : destruction, escroquerie, mensonge, cynisme, corruption, dissimulation sont fréquents sous des dehors parfaitement adaptés socialement : danger ;
  - gestion : ne pas rester seul, démonter le mécanisme en permanence, monter un dossier juridique solide, « allumer tous les projecteurs », rester très clair sur ses propres attentes et désirs et ne pas en dévier.

Annexe 3 Agir au quotidien

Pour l'action au quotidien se rappeler ceci :

- globalement les personnalités « névrotiques » sont en attente d'amour ou de reconnaissance. Il faut savoir doser la réponse à cette demande. Cela reste négociable, assez aisément ;
- les personnalités plus proches de la « psychose » sont en attente de toute-puissance, sous des formes parfois très surprenantes et cachées. Il faut alors savoir ruser avec la force de leurs intentions. C'est un jeu plus difficile.

Une seule attitude centrale est véritablement efficace, la distance :

- distance vis-à-vis des attentes et des demandes affectives : elle est nécessaire pour la névrose, à la seule condition que cette distance ne soit jamais de l'indifférence. Il faut donc être à la fois très attentif à tous les « signaux faibles » et savoir garder la tête froide, et du recul dans l'analyse des situations ;
- distance vis-à-vis des dérapages et des excès proposés par les personnalités psychotiques socialisées, dites dangereuses : elle est rendue obligatoire par le constat que ces personnes s'appuient sur des enjeux, une vision de l'existence et des objectifs de nature différente.

La gestion en aval consiste à respecter et contourner les mécanismes de défense des personnalités difficiles plutôt qu'à les transformer ou les attaquer de front. Pour les personnalités dangereuses, il s'agit surtout de les reconnaître pour en tirer les conséquences.

La gestion en amont consiste à vérifier la validité et la permanence d'un sens cohérent dans le discours du travail, dans l'autorité au travail, dans la constitution régulièrement révisée des projets d'équipe.

La gestion à partir de soi consiste à obtenir le plus de clarté possible sur son Désir de travail, puis à s'y tenir. Cela peut être affiné par la connaissance des principes de fonctionnement du Désir de travail[1].

---

[1]Guinchard R, Arnaud G. *Psychanalyse du lien au travail. Le désir de travail.* Issy-les-Moulineaux : Elsevier Masson ; 2011.

Bibliographie

Pour venir ou revenir un peu à la psychanalyse (par ordre de difficulté croissante) :

Mannoni M. Le premier rendez-vous avec le psychanalyste. Denoël-Gonthier ; 1965.

Freud S. Introduction à la psychanalyse. Paris : Petit Bibliothèque Payot.

Freud S. Psychopathologie de la vie quotidienne. Paris : Petit Bibliothèque Payot.

Brabant GP. Clefs pour la psychanalyse. Collection Clefs. Paris : Seghers ; 1970.

Bonnet G. Comment peut-on être psychanalyste ? L'esprit du temps ; 2005.

Segal H. Introduction à l'œuvre de Mélanie Klein. Paris : PUF ; 1967.

Nasio JD. Cinq leçons sur la théorie de Jacques Lacan. Juan David Nasio. Paris : Petit Bibliothèque Payot ; 1994.

Un catalogue de références (mais pas dédié au « travail » et présentant une vision trop exhaustive pour cet usage) :

Lelord F, André C. Comment gérer les personnalités difficiles. Paris : Odile Jacob ; 1996.

Un bestiaire hilarant :

Zimmerlich J. Petit dictionnaire énervé des emmerdeurs au travail. Éditions de l'Opportun ; 2010.

Par curiosité, d'autres « catalogues » sur les personnalités difficiles :

Ce sont des rééditions d'anciens ouvrages anglo-saxons dont les références théoriques sont floues ou absentes.

Belding S. Survivre au pire des boss. Guide réussite l'entreprise. Express éditions ; 2004.

Belding S. Survivre au pire des collaborateurs. Guide réussite l'entreprise. Express éditions ; 2004.

Hauck P. Comment se débarrasser des emmerdeurs. Paris : Michel Lafon ; 2003.

Houel A. Comment faire face aux gens difficiles dans vos relations quotidiennes. Éditions Dangles ; 1992.

Lilley R. Gérez les personnalités difficiles. Guide réussite l'entreprise. Express éditions ; 2002.

Revue *Management* :

Gérer les personnalités difficiles. Management, nov 2007 ; no 147 ; p. 30.

Gérer les emmerdeurs. Management, déc 2009 ; no 170 ; p. 40.

Sur les personnalités difficiles et dangereuses :

André J, Lanouzière J, Richard F. Problématique de l'hystérie. Paris : Dunod ; 1999.

Canet G. Mon idole. Film sorti en 2002. DVD NRJ. FEV.

Couvreur C, Brusset B. La névrose obsessionnelle. Revue Française de Psychanalyse.

Dmytryck E. Ouragan sur le Caine. Film sorti en 1954. DVD 2004.

Eiguer A. Petit traité des perversions morales. Paris : Bayard ; 1997.

Eiguer A. Le pervers narcissique et son complice. Paris : Bordas ; 1989.

Eiguer A. Nouveau portrait du pervers moral. Paris : Dunod ; 2005.

Godeau P. Le dernier pour la route. Film sorti en 2009 (d'après le livre de H. Chabalier). DVD Studio Canal.

Guyonnet D, Tixier G. Les paranos. Mieux les comprendre. Paris : Payot ; 2006.

Hesnard A. Les phobies et la névrose phobique. Des états nerveux d'angoisse aux phobies systématiques. Bibliothèque Des Introuvables ; 2004.

Hirigoyen MF. Le harcèlement moral dans la vie professionnelle. La Découverte/Syros ; 2001.

Monjauze M. La problématique alcoolique. Paris : Dunod ; 1991.

Nasio JD. L'hystérie ou l'enfant magnifique de la psychanalyse. Paris : Petit Bibliothèque Payot ; 1990.

Olievenstein C. L'homme parano. Paris : Odile Jacob ; 1992.

Verber F. Le dîner de cons. Film sorti en 1998. DVD Gaumont ; 1998.

Des références plus larges :

Antoine G, Dorsi G. Équitation, une affaire de comportement. Paris : Belin ; 2005.

Billiard I. Santé mentale et travail. La dispute SNEDIT ; 2001.

Pommier G. Comment les neurosciences démontrent la psychanalyse. Paris : Flammarion ; 2004.

Schoeck H. L'envie, une histoire du mal. Les Belles Lettres ; 1980.

Index

A

Addiction, 81 , 89
Angoisse, 67 , 170 , 181
  archaïque, 91 , 93
Anxiété, 81 , 88

C

Châssis psychique, 107
Corps
  de la plainte, 37 , 39
  du désir, 37

D

Déni, 132
Dépression, 81 , 84

F

Fonction
  paternelle, 93 , 98
  symbolique, 94

H

Hystérie, 181
  au travail, 35
  décompensée, 34
  gestion des personnalités hystériques, 44
  normale, 33

I

Inconscient, 10

M

Méfiance, 114
Mégalomanie, 113

N

Névrose, 10 , 29
  normale, 181

O

Obsession, 181
  normale, 52
  personnalité obsessionnelle décompensée, 54

P

Paranoïaque, 111 , 181
  au travail, 111 , 118

écriture, 119
faux parano, 117
procédure, 120
séduction du, 122
Persécution, 115
Personnalité dangereuse, 110 , 181
Pervers, 131 , 141 , 181
moral au travail, 133
corrupteur, 136
narcissique, 135
parasite, 134
saboteur, 135
Phobie, 181
décompensée, 64
normale, 63
Psychose, 27
socialisée, 181

R

Référence symbolique, 181
Refoulement, 96
retour du refoulé, 97

S

Sens de la réalité, 107
Sentiment d’existence, 108
Séparation négociée, 125
Souci de l’autre, 108
Statistiques, 2
Structure, 75
hystérique, 79
obsessionnelle, 80
phobique, 80
Suicide au travail, 163
empêcher le, 166
Sur-affectivité, 39
Symptôme, 75