

■ Marie-José Lacroix

Vivre et travailler avec des personnalités difficiles

Les clés pour comprendre et savoir
que faire selon qui vous êtes

Retrouvez tous nos ouvrages sur le site :
<http://www.intereditions.com>

Illustration de couverture : © freshidea-Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, 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 toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, Paris, 2013
ISBN 978-2-7296-1277-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

Introduction	1
« Tu n'es vraiment pas simple à vivre ! »	
1. QU'EST-CE QU'UNE PERSONNALITÉ DIFFICILE ?	3
<i>Quand on atteint le pathologique... Qui peut faire quoi ?</i>	

Première partie

CINQ CLÉS POUR COMPRENDRE

Pourquoi rencontrez-vous ce problème si souvent ?

2. DES CHANGEMENTS QUI MALMÈNENT LA PERSONNALITÉ	17
<i>Clé 1 – Tsunamis et tremblements</i>	
3. QUAND LE STRESS FAIT BASCULER DANS LA PATHOLOGIE	27
<i>Clé 2 – Il n'est plus le même !</i>	
4. DE LA PERSONNALITÉ NORMALE À LA PERSONNALITÉ DIFFICILE	41
<i>Clé 3 – Les racines de la personnalité</i>	
5. LE FONCTIONNEMENT DU PSYCHISME	59
<i>Clé 4 – Avatars et lignes de failles chez les personnalités difficiles</i>	
6. UNE QUESTION D'INTENSITÉ ET DE FRÉQUENCE	85
<i>Clé 5 – Les mécanismes de défense</i>	

Deuxième partie

AGIR : SAVOIR QUOI FAIRE ET NE PAS FAIRE

Dix portes pour trouver la bonne attitude

7. LE THÉÂTRE ET LE CŒUR	99
<i>Porte 1 – Les défenses histrioniques ou hystériques</i>	

8.	LE POUVOIR ET LA PENSÉE HARCELANTE	119
	<i>Porte 2 – Les défenses obsessionnelles</i>	
9.	JEU ET JOUISSANCE DE LA PERSONNALITÉ PERVERSE	149
	<i>Porte 3 – Les défenses perverses</i>	
10.	IL NE PLEUT QUE SUR LES GENS MOUILLÉS	163
	<i>Porte 4 – Les défenses masochistes</i>	
11.	INSTABILITÉ À RISQUES	173
	<i>Porte 5 – Les défenses borderline</i>	
12.	MIROIR, MON BEAU MIROIR ! SAUVER LA FACE	189
	<i>Porte 6 – Les défenses narcissiques</i>	
13.	COUPURE ET DISTANCE, PERSONNALITÉ ÉVITANTE	201
	<i>Porte 7 – Les défenses schizoïdes et phobiques</i>	
14.	COMPULSION ET DÉPENDANCES, PLAISIR ET SOUFFRANCE	217
	<i>Porte 8 – Les défenses addictives</i>	
15.	LE TRYPTIQUE : DÉPRESSION, TRAUMA, RISQUE SUICIDAIRE	233
	<i>Porte 9 – Les défenses dépressives</i>	
16.	DÉLIRE ET VERSANT PSYCHOTIQUE	249
	<i>Porte 10 – Les défenses schizophréniques</i>	
	Conclusion	259
	<i>Avoir pris le temps de comprendre pour trouver la bonne attitude</i>	
	Bibliographie	265
	ANNEXE	
	<i>Les professionnels de la thérapie</i>	269
	Adresses utiles	275
	Remerciements	276
	Table des matières	277

Introduction

« Tu n'es vraiment pas simple à vivre ! »

DANS CET OUVRAGE, nous allons nous intéresser aux personnes qui manifestent un mode « typique » de comportement dommageable pour soi et l'autre, manifestant une rigidité qui ne leur permet pas, ou plus, l'adaptation aux circonstances, aux personnes et à une certaine réalité. La vie, comme chacun sait, n'est pas un long fleuve tranquille. De moins en moins ! Elle exige de la souplesse. « Surfer sur la vague » dans un monde de plus en plus chaotique devient un talent majeur.

Vivre et travailler avec une personne « difficile » est souvent éprouvant au quotidien.

Nous sommes généralement désemparés et ne savons que faire. Il est important de prendre conscience de notre rôle exact par rapport à la personne et d'avoir quelques lumières sur le profil rencontré pour pouvoir agir avec discernement.

Cet ouvrage n'est ni un ouvrage universitaire ni un manuel de formation en psychopathologie. Il s'efforce de faire une synthèse, harmonieuse je l'espère, d'une vie professionnelle en tant que formatrice et consultante psychosociologue intervenant dans les grandes entreprises et dans la Fonction publique ; en tant que coach de managers ou de personnes à titre privé et superviseur ; en tant que psychothérapeute et psychanalyste intégrative à mon cabinet ; en tant que psychosomaticienne à l'hôpital ; en tant

qu'intervenante en risques psychosociaux. Il est la somme d'un parcours professionnel qui relie les entreprises et les hommes et les femmes, dans une approche humaniste, qui va du macrocosme économique et social, au microcosme de l'intériorité de la personne. Verticalité, transversalité et dynamique en spirale du mouvement vital. Il est le reflet de l'engagement d'une pédagogue de toujours, qui a à cœur de transmettre, d'aider à comprendre l'extraordinaire complexité humaine : quoi de plus passionnant que cette énigme ! Une personne ! Il vise une certaine simplicité pas trop réductrice, avec tous les partis pris et les raccourcis abusifs que cela peut favoriser. Chacun risque de se trouver, ou trouver à d'autres, toutes les pathologies psychiques en le lisant. Il s'agit d'être vigilant et de prendre du recul.

C'est ce que se propose de vous donner ce guide : une prise de conscience et du recul ainsi que des clés pour comprendre – en vous explicitant notamment ce que vit la personne ressentie comme « difficile ».

Vous trouverez alors les réponses pertinentes pour agir – selon la situation et selon qui vous êtes.

1

QU'EST-CE QU'UNE PERSONNALITÉ DIFFICILE ?

*Quand on atteint le pathologique...
Qui peut faire quoi ?*

« TU N'ES VRAIMENT PAS SIMPLE À VIVRE ! ». Cette phrase que j'ai mise en introduction, je la répète ici car combien d'entre nous ont entendu cette phrase ! Combien d'entre nous ont pensé cela à propos de proches, au travail ou à la maison ! Effectivement, nous pouvons tous nous énerver un peu trop souvent ou trop violemment, ou bien nous mettre dans un total retrait qui nous isole des autres. Nous pouvons être très susceptibles ou un peu trop impulsifs. Mais cela ne fait pas obligatoirement de l'autre ou de nous une personnalité difficile, voire pathologique.

Mais si ces comportements deviennent, par leur *fréquence* et leur *intensité*, de plus en plus dommageables pour les autres comme pour nous, alors il est possible d'appliquer, peut-être, cette terminologie.

Le psychanalyste Alexander Lowen écrit que « la santé se distingue par l'absence d'un mode typique de comportement et que les qualités seront alors la spontanéité et l'adaptabilité aux demandes rationnelles d'une situation¹ ».

Commençons par un cas illustratif de la problématique de la personnalité difficile.

1. LOWEN A. (1975), *Le Langage du corps*, Paris, Tchou, 1976.

UN EXEMPLE DE FRONTIÈRE FLOUE : SANDRA ET JOCELYNE

Sandra est une femme d'une cinquantaine d'années, gestionnaire administrative dans une grande entreprise, divorcée avec un grand fils. Elle a trois collègues et un responsable hiérarchique avec lequel, au début, tout se passe bien.

Jocelyne, une des trois collègues, travaille avec elle, également comme gestionnaire, depuis plus de 20 ans. Elles ont longtemps partagé le même bureau. Mais Sandra est jalouse de Jocelyne. Jocelyne qui a élevé seule ses trois enfants après le décès de son premier mari avant de retrouver un nouveau compagnon est heureuse de sa vie simple et équilibrée. Elle avait arrêté ses études très tôt, mais elle a suivi une formation validant ses acquis professionnels. À son retour de formation, Sandra lui déclare : « De toute façon, ton diplôme, c'est un diplôme de femme de ménage ! ».

À l'insu des autres, Sandra multiplie les attaques sournoises, lui disant qu'elle « joue à faire la belle » et qu' « elle veut séduire », qu'elle est « incompétente » et « feignasse » alors que Jocelyne connaît bien son travail, est très consciencieuse et appréciée. Chaque journée contient son lot de remarques désobligeantes, dénigrantes, humiliantes, qui laissent à chaque fois Jocelyne, sidérée, sans réaction, « terrassée par les larmes et la rage » dit-elle. Progressivement, Jocelyne devient dépressive et somatise. Son corps manifeste de plus en plus sa souffrance d'être harcelée – car tel est le mot – par une femme qui apparaît à la fois comme très gentille, serviable, attachante et, en même temps, comme « terrifiante », l'instant d'après. Ange et démon. « Docteur Jekyll et Mister Hyde ». Clivée.

Sandra suscite d'ailleurs des réactions très ambivalentes dans l'entreprise. Elle peut être appréciée par son apparente attention aux autres. En même temps, elle suscite une forme de rejet, tant elle est versatile, apte à couvrir de critiques une personne et à l'inviter, une minute plus tard, à aller prendre un café avec elle, sans le moindre état d'âme. Elle est perçue comme manipulatrice et incontrôlable. Par moments, si elle est mécontente ou frustrée, elle peut hurler, d'une façon que certains qualifient d'hystérique. Mais sa puissance d'influence, de fascination est telle que le conseil le plus

fréquent est de « la laisser dire ou faire ». Cela fait des années que cela dure. Plusieurs responsables, lassés, sont partis. La recommandation régulièrement donnée à Jocelyne est : « Tu sais bien comment elle est ! ». Sandra paraît sans limites, aménage les règles à sa manière, use et abuse d'un statut dans l'entreprise qui la protège. On pourrait dire que Sandra est une « *personnalité difficile* ».

À tel point que Jocelyne tombe malade et, dans un ultime sursaut de survie, dépose une plainte à l'inspection du Travail qui préconise de la séparer de Sandra et de la mettre dans un bureau seule. Cet isolement constitue une accalmie de courte durée. Sandra n'hésite pas à entrouvrir à l'improviste la porte du bureau de Jocelyne, surprise dans son travail, et à lui lancer à la figure : « De toute façon, tu n'es bonne à rien ! » ou autre remarque dont la violence épingle à chaque fois Jocelyne au mur, tel un papillon figé, la laissant sans voix. À peine a-t-elle refermé la porte que Sandra revient et lui jette surnoisement par la porte entrebâillée, avec un ton de jubilation sadique, qui achève de la sidérer : « Hein ! Tu as la rage ! ». Terrifiée, Jocelyne retombe malade.

Ses collègues, Élodie et Valentine, travaillent dans le même open space que Sandra, mais n'occupent pas les mêmes fonctions. Leur personnalité est différente de celle de Jocelyne. Chacune réagit avec un autre mode défensif. Élodie a bâti autour d'elle une sorte de carapace, une bulle invisible, pour se protéger. Elle semble ne rien voir et ne rien entendre. C'est son mécanisme de défense pour survivre sans trop de problèmes avec une collègue dont la toxicité relationnelle est flagrante, mais qui s'attaque moins à elle qu'à Jocelyne. Valentine, elle, a du répondant et attaque. Sandra ne s'y frotte pas. Elle est face à quelqu'un qui pourrait la persécuter en retour de bâton.

Le responsable hiérarchique a vécu ses premiers temps de management de façon quasi idyllique avec Sandra. Amoureuse ? Mais, progressivement il a mieux compris à qui il avait affaire et a pris de la distance. Sandra a sans doute vécu cela comme un abandon, un rejet d'amour, une trahison, et il est devenu, pour elle, un ennemi à abattre. L'épouvantable campagne de dénigrement qu'elle a mené à son encontre a eu l'effet escompté. À son tour, il est tombé malade face à tant de perversité et a dû partir sur un autre poste, loin d'elle.

Ce n'est qu'à ce moment-là que l'entreprise a commencé à prendre sérieusement des dispositions pour essayer de se séparer de Sandra, cette personne à la frontière du normal et du pathologique, dont les relations dysfonctionnent, dans la plupart des cas, avec les autres. Mais on constate combien, en même temps, elle exerce une puissance fantasmagique, une fascination, qui lui a permis, pendant des années, de conserver un certain pouvoir, entre compassion indulgente du fait de ses problèmes personnels, et peur de l'emprise manipulatoire. Mais comment comprendre que Jocelyne ne se soit pas rebellée ? sauvée ?

Jocelyne avait été élevée par un père terrifiant qui dirigeait une secte religieuse. Elle avait vécu une enfance soumise à ses diktats et à ses humiliations jusqu'à ce qu'elle trouve la force d'aller déposer plainte. Elle avait été retirée de la garde de son père et confiée à une famille d'accueil. Il n'y avait pas eu à l'époque de travail thérapeutique, ni d'élaboration psychique. Dommage ! On peut faire l'hypothèse que sa problématique actuelle trouve sa résonance actuelle et son accroche dans le passé. Ses comportements présents sont sans doute la répétition d'un scénario douloureux connu d'elle. Dans l'entreprise, comme avec la DASS, elle a agi avec un réflexe de survie, mais parce qu'elle était à l'extrême limite. Elle est parvenue, à sortir de sa position passive masochiste, à mobiliser son agressivité pour se protéger par une demande formulée à la Loi – qu'il s'agisse de l'Action Sociale ou de l'Inspection du Travail – de protection de soi. Appel à l'aide et défense pour survivre. Ainsi, cette première expérience éducative avait largement laissé son empreinte sur la personnalité de Jocelyne et avait favorisé l'emprise d'une personnalité difficile comme Sandra.

Mauvaise rencontre !

COMMENT COMPRENDRE LES DIVERSES RÉACTIONS ?

Tous dans cette entreprise souffrent plus ou moins de cette personnalité. Sous l'angle de la psychopathologie, on pourrait dire de Sandra qu'il s'agit d'une personnalité « borderline », avec des éléments d'hystérie et de perversion narcissique. Elle manifeste

également des angoisses paranoïdes lorsqu'elle persécute ou se plaint d'être dépossédée de ses prérogatives, sa toute-puissance phallique étant atteinte, « castrée ». Telles sont les classifications quelque peu jargonneuses venues de la psychiatrie ou de psychanalyse qui pourraient s'appliquer à elle dans l'hypothèse d'un « diagnostic » à formuler !

Toutefois elle ne peut être réduite à ces étiquettes, d'autant que ses origines moyenne-orientales sont sans doute à l'œuvre dans ces comportements relationnels. Ils ont été, sans doute, en partie « appris » dans un milieu où l'on distinguait mal le dedans et le dehors, le social et l'intime. La norme familiale était de crier, puis de se « rabibocher » comme si de rien n'était. Et puis, quelle maltraitance, quelles carences a-t-elle vécues pour que se développent ces traits de caractère ? Approche psychologique, psychiatrique, comportementale cognitive, psychanalytique, ethnologique... Finalement la psychopathologie dans toutes ses nombreuses et différentes focales peut être convoquée, incitant à la prudence et à considérer Sandra comme un sujet à respecter et à reconnaître dans ses propres souffrances.

Pour autant Sandra est inscrite dans la vie sociale réelle et semble, jusqu'à présent, avoir été suffisamment adaptée pour se maintenir. Jusqu'à présent l'environnement s'est ajusté à sa personnalité. Mais elle a dépassé les limites acceptables, les « bornes » diront les plus agacés. À juste raison ! Sans doute sommes-nous là à la frontière de ce qui pourrait relever du champ de la psychiatrie et, en tous cas, du psychologue clinicien, du psychothérapeute. L'accompagnement de Jocelyne comme celui de Sandra, s'il doit avoir lieu, exige du coach ou du psychologue des éléments de compréhension relevant du champ psychopathologique.

Dans le cas présent, le manager, homme solide qui n'avait jamais rencontré de difficultés dans son travail, s'est finalement senti démuni quand il a commencé à être désorienté par les comportements de Sandra et n'a pas vu venir « le danger ». Il n'a sans doute pas su adopter les comportements adaptés à une personnalité aussi complexe. Il a été pris dans le jeu de séduction du début, puis a introduit des rapports de force intolérables pour Sandra. Dans son besoin de domination, elle lui en a fait payer le prix. Il dit : « Avec

elle, j'ai trouvé mon maître ! » et ajoute : « Jamais je n'aurais cru que ça irait jusque-là ! ».

La Direction, elle aussi, n'a pas pris la mesure, au début, de la souffrance engendrée par cette personnalité difficile et a fini par se lancer dans une procédure juridique délicate. Pour autant, elle fait partie du système global interactif du jeu des acteurs, ceux qui sont plus ou moins pris dans la souffrance qui, durant des années, a touché de nombreuses personnes autour de Sandra. En effet, dans ses modes de fonctionnement, de management et de prise de décision, mais également, du fait de ses contraintes légales et statutaires, l'entreprise a sa part de responsabilité. Elle était prise dans ses logiques de négociation sociale, dans son autisme partiel, dans ses peurs, dans ses habitudes, dans son inertie, dans les systèmes d'alliance et enjeux de pouvoir.

Les responsables des ressources humaines, eux, se sont sentis démunis face à des comportements qu'ils ne comprenaient pas. Ils ont fait ce qu'ils ont pu pour tenter de démêler les fils et prendre les bonnes décisions, à la fois de protection et de respect des personnes. Quant aux délégués syndicaux et représentants du personnel, ils ont dû aussi prendre la mesure du problème, changer de posture et accepter à contrecœur de demander son licenciement face à une telle toxicité.

Ce cas est une illustration de la problématique des personnalités difficiles, que ce soit dans la vie professionnelle ou dans la vie personnelle. Complexité. Poids des histoires personnelles qui s'actualisent dans le contexte professionnel et se rejouent dans un scénario connu et rejeté. Cette histoire pose la question de la compréhension des mécanismes psychologiques à l'œuvre et des diverses attitudes que l'on pourrait avoir face à pareille situation en fonction de son rôle, chacun pouvant se mettre en situation, dans sa fonction, d'ouvrir une porte ou d'être le gardien de l'autre.

« *Je suis le gardien de mon frère*, dit l'humaniste ».

Cela nous invite à sortir de nos ignorances et indifférences, pour aller vers plus de tolérance sensible, d'ouverture du cœur et de l'esprit afin de mieux appréhender la complexité humaine, quel que soit notre statut ou notre lien par rapport à la personne. En revanche, ce statut ou ce lien vont déterminer notre attitude face à la

personne dont le comportement pose problème. Nous avons donc distingué, pour vous guider dans votre réponse, le rapport particulier qui vous unit à cette personne : que vous soyez un proche, son manager, un coach, un responsable de ressources humaines. Nous avons même inclus dans nos conseils la personne elle-même qui se sent désemparée devant certaines manifestations de sa personnalité.

AGIR : TROUVER LA BONNE ATTITUDE SELON QUI NOUS SOMMES

Mécanisme de défense psychologique pour lutter contre l'effondrement narcissique dépressif en gardant son estime de soi haute ? Hypertrophie du Moi ? Méconnaissances ? Croyances ? Distorsions et biais cognitifs ? Conditionnements ? Dérèglement biochimique, neurophysiologique ? ... Tant de pistes pour essayer de comprendre et agir avec justesse.

Or, nous ne sommes pas tous des spécialistes de ces domaines. Ce livre, centré sur la personne plus que sur le système, propose diverses grilles de lecture et des recommandations simples et pragmatiques, en fonction des cinq liens possibles avec la personne.

Il peut aussi cependant, si l'on est en doute et douleur de soi, apporter un éclairage susceptible de guider dans la compréhension de soi et des moyens d'action possibles.

Vous êtes coach

À ceux qui sont en charge des accompagnements dans la relation d'aide, l'objectif est de fournir des bases théoriques, méthodologiques et pratiques concernant le champ de la psychopathologie, en particulier au niveau des mécanismes de défense observables. En effet, les coachs n'ont pas toujours de formation de psychologue, ni suivi de formation en psychopathologie. Ils pourraient avoir des actions dommageables ou simplement manquer d'efficacité dans leurs accompagnements, par méconnaissance. Ne jamais oublier que l'important est de ne pas nuire ! Ils pourraient aussi voir leur responsabilité engagée en cas de problèmes et franchir allègrement des frontières, souvent poreuses, entre thérapie et coaching.

À une époque où il leur est parfois reproché de jouer les apprentis sorciers, cet ouvrage est destiné à les aider à repérer des mécanismes de défense, des comportements liés à des structures de personnalités et à leur donner des recommandations, des clefs pour agir en coaching. Il vise à ouvrir des portes de compréhension mais aussi à se poser les bonnes questions, à mobiliser les bons acteurs en cas d'inquiétude et à avoir les justes réflexes.

La finalité est celle d'une acculturation, loin de tout diagnostic psychiatrique, mais plutôt en termes d'alerte, de vigilance et de champ à approfondir. Ce livre s'inscrit dans la problématique de la déontologie professionnelle, de la prudence et de l'éthique.

Vous êtes responsable de ressources humaines

Ce livre vise à donner des éléments de compréhension et des leviers d'action face à des personnalités vulnérables ou « toxiques », dont les RH ont la « gestion ». En effet, plus souvent recrutés sur des profils de gestionnaire que de psychologues du travail, ils se retrouvent de plus en plus démunis et anxieux, face à des personnes prises dans des situations de travail, et dont les rouages psychologiques leur échappent. Ne bénéficiant pas, dans la plupart des cas, de lieu de supervision ou de groupes d'analyses de pratiques, ils tentent avec leur sensibilité, leur intelligence relationnelle et leur désir de respecter les personnes, d'exercer au mieux leur métier. Certains se sentent épuisés par la charge émotionnelle à appréhender. Certes, ils peuvent être entourés de prestataires spécialistes de l'accompagnement, de psychologues et on souvent la possibilité de s'appuyer sur les services d'aide psychologique, mis de plus en plus en place dans les entreprises. Le médecin du travail, l'infirmière ou l'assistante sociale sont aussi des appuis, mais plus ou moins présents, rarement spécialistes de la psychopathologie, et agissant partiellement en concertation avec eux.

Le cadre légal, renforcé en matière de risques psychosociaux, accroît leurs moyens, mais aussi leur responsabilité, et élargit leur champ d'intervention. Il n'en demeure pas moins que, lorsqu'ils ont à gérer de plus en plus de « dossiers sensibles » tels qu'une affaire de harcèlement, un licenciement de manager pour burn-out des

collaborateurs, un état suicidaire..., ils se retrouvent alors face à une personne humaine en détresse et non plus « un dossier ». Leurs états d'âmes deviennent bien souvent des bleus à l'âme.

Vous êtes représentant du personnel

Les élus du personnel, représentants syndicaux de tous bords, souvent chargés d'une fonction de « référent risques psychosociaux », sont de plus en plus fréquemment amenés à conduire des entretiens avec des salariés de leurs entreprises, en grande vulnérabilité psychique : plainte somatique, menace suicidaire, évocation de harcèlement... sont devenus monnaies courantes. Ils peuvent être sollicités par les salariés pour mettre en œuvre des mesures contre la souffrance au travail et des actions mobilisant le juridique et le judiciaire. Ce sont d'ailleurs souvent les mêmes salariés qui rencontrent d'une part, le responsable de ressources humaines, d'autre part, le représentant syndical, sans qu'il y ait malheureusement encore beaucoup de coordination ou d'actions partagées en concertation.

Ces délégués et élus, même s'ils sont quelque peu formés désormais, à l'écoute de cette souffrance, ne sont pas pour autant en mesure de déceler la mesure du risque pour la santé, ou du jeu psychologique à l'œuvre qui peut conduire à une procédure. Ils se sentent de plus en plus impuissants et impactés psychologiquement par la souffrance entendue dans leur bureau. Comme les responsables ressources humaines, ils pourraient être en risques psychosociaux eux-mêmes dans leur fonction qui les éprouvent, alors qu'ils ne sont pas préparés à accueillir ce qui se dit.

Vous êtes manager

Les managers ont, eux aussi, besoin de comprendre pourquoi leurs collaborateurs tombent malades, en dépression, en burn-out ; pourquoi ils demandent une mobilité alors qu'ils étaient en poste depuis de longues années et apparemment très motivés ; pourquoi ils parlent de harcèlement alors qu'eux, managers, ont le sentiment de faire leur devoir en préconisant des objectifs plus serrés, recommandés par leur entreprise. Désormais, ils redoutent de fixer des

objectifs trop sévères à un collaborateur qui est désigné comme dépressif ou quasi suicidaire. Ils sont dans l'incompréhension et le sentiment d'injustice quand vient la menace du licenciement pour harcèlement à leur encontre, ou pour avoir mené à l'épuisement des collaborateurs.

Eux aussi ont besoin de repères sur les fragilités psychiques pour savoir comment réagir face à eux-mêmes. Pris dans les diktats de l'entreprise, ils ont besoin de savoir comment réagir face à leurs collaborateurs qui remettent en cause les injonctions paradoxales du management supérieur, face à leurs équipiers qui les inquiètent ou les menacent.

Vous êtes un proche

Et puis il y a nos proches et nos amis dont nous entendons la difficulté relationnelle au travail ou dans leur vie personnelle. Ils sont de plus en plus dans l'isolement, la fatigue d'être soi, le conflit, le rejet, la dépression larvée ou, à l'inverse, ils développent des comportements de persécution qu'on pourrait qualifier de « paranoïaques », dans une interprétation persécutrice de tout ce qui leur arrive. Ils peuvent aussi nous sembler insupportables par leur agressivité, impulsivité, sadisme ou indifférence à notre égard. Parfois nous les jugeons avec sévérité, nommant leur inertie « paresse », leur silence « lâcheté », leur absence d'empathie « égoïsme » ou « sécheresse de cœur ».

Il s'agit pourtant souvent d'essayer de comprendre et d'entendre la parole de l'autre, sa singularité, sa souffrance à être, au lieu de le définir en fonction de nos besoins non comblés, de nos souffrances et de nos peurs. Cela dit, parfois, la pathologie tend à se développer chez lui et nous n'y sommes pas obligatoirement pour grand-chose. Nous tentons de l'aider, souvent maladroitement et sans vraiment obtenir le résultat escompté, en croyant savoir, de bonne foi, ce que c'est qu'être à la place de l'autre.

Nos bons conseils ne sont pas si bons que ça quand nous tentons de stimuler le dépressif ou de faire la morale au pervers narcissique. Disposer de *clés de lecture* peut être utile à chacun d'entre nous au quotidien et vis-à-vis de ceux que nous aimons. Ils ont besoin de

nous dans leur détresse aveuglante. D'une aide pertinente ! Parfois il vaut mieux aussi s'éloigner pour se préserver !

Et si vous vous êtes reconnu dans la description

Soi en souffrance avec soi. Soi en questionnement sur sa propre part et la part de l'autre, sur la part du monde, la part du passé, de la famille, la part du présent, de la peur de l'avenir... dans la difficulté rencontrée. Soi se demande s'il devient fou ? Si la dépression le guette ? Pourquoi il grossit ou crie comme ça ? Si la terre entière conspire à son échec ? Soi qui a mal au dos, à l'estomac ou a du psoriasis et qui n'en tire aucune conclusion raisonnable, évidente pour les autres !

De fait, en général, nous nous identifions à notre caractère sans nous poser trop de questions et nous ne ressentons pas le besoin de changer. D'ailleurs, nous affirmons volontiers que nous ne changerons pas, même si cela est éprouvant pour nous ou pour les autres. Nous sommes « nous », avec quelques nuances, variables au fil de la vie. Nous sommes une personne, toute de singularité et de complexité. Pourtant, si notre caractère est source de conflits systématiques avec la société ou de souffrance et que les autres nous tendent un miroir grimaçant, alors nous cherchons à discerner si cela est conjoncturel, lié aux circonstances, au contexte, ou bien structurel, permanent. Nous cherchons le pourquoi et le comment. Est-ce moi ? Est-ce l'environnement qui est en cause ? Ou notre interaction mutuelle ? Le questionnement introspectif, s'il y a lieu, peut être douloureux et rester sans réponse claire. Est-ce normal ? Est-ce pathologique ?

La répétition d'échecs, de ruptures de divers ordres et l'état d'insatisfaction profonde, de mal-être que nous pouvons ressentir, peuvent nous amener à douter de plus en plus, de notre manière d'être, parfois de notre santé mentale. On pourrait dire alors que la personnalité est, telle une étoffe délicate, déchirée et alors, parfois, considérée comme relevant de la *maladie psychique*. La frontière entre la personnalité et le symptôme s'estompe selon des contours flous, voire n'existe plus. Du retrait nous pouvons passer à l'isolement total ; de l'angoisse de persécution à la paranoïa délirante. Ainsi,

nous entrons là dans le champ de la complexité humaine sur laquelle tant de travaux d'orientations diverses ont pu être produits au fil du temps. L'âme humaine est si délicate à appréhender, d'autant plus qu'elle est inscrite dans la fluidité du vivant !

Et si je ressemblais à ces personnalités difficiles décrites au fil des pages ... !

Cet ouvrage pourrait vous aider, à travers les informations et les résonnances, à ouvrir quelques portes intérieures, quelques persiennes qui retiennent les douleurs, mais qui empêchent, aussi, de saisir ce qui se joue à l'intérieur de soi... De la lumière, pas trop aveuglante, blessante, espérons-le, pour avancer dans son propre labyrinthe obscur, en quête de soi, de l'autre. De la clarté en étant guidé pour combattre au minotaure avec l'espérance recouvrée de construire son propre mandala harmonieux et singulier.

Ne faisons pas, comme l'écrivait le romancier Antoine Blondin : « je suis resté au seuil de moi-même parce qu'à l'intérieur il fait trop sombre ».

Partie

I

CINQ CLÉS
POUR COMPRENDRE

*Pourquoi rencontrez-vous
ce problème si souvent ?*

2

DES CHANGEMENTS QUI MALMÈNENT LA PERSONNALITÉ

Clé 1 – Tsunamis et tremblements

UNE PERSONNALITÉ À PEU PRÈS ADAPTÉE et équilibrée peut se transformer momentanément, voire définitivement, sous l'effet de changements majeurs qui engendrent une *rupture d'équilibre*. De « normale » elle peut devenir « pathologique ». Changements de vie, de métier, de lieu, d'objet d'amour, de statut social, d'apparence... En effet, toute la problématique du changement est celle de la rupture d'« homéostasie », rupture d'équilibre. En fait, l'être humain n'aime qu'une chose, même s'il apprécie l'excitation du changement, c'est de continuer à être lui-même, de persévérer avec constance dans son être.

Aller voir un thérapeute ou un coach suscite parfois des inquiétudes. « *Je ne veux surtout pas changer. Je veux rester moi-même !* ». Crainte de perdre son identité, sa personnalité. Mais il y a cependant des événements de vie majeurs qui font changer : un grand drame, une guerre qui déracine, une expérience exceptionnelle comme être le premier à aller sur la Lune, ou gagner une somme énorme à une loterie, ou un succès inattendu aux jeux olympiques. Ces personnes devront pourtant, changer... un peu, beaucoup... tant l'événement impacte tous les champs de la vie et la personnalité. Changer dans leurs repères, dans leurs habitudes, dans certains de leurs comportements et réflexes, dans leur façon de penser le monde

et de se penser eux-mêmes. Ils se raconteront leur histoire avec d'autres yeux et croyances.

D'ailleurs, par exemple, après un beau mariage ou une richesse subite, certains se trouveront, quelque temps plus tard, plus sereins, plus extravertis, heureux car leur vie est plus libre et qu'ils accomplissent des plaisirs et des rêves, ressentent de la sécurité, ou de la fierté, de la reconnaissance longtemps attendue. Leur personnalité a changé... un peu ! Ou bien, ce sera le contraire, après un événement dramatique. Il faut se reconstruire, redéfinir ses objectifs de vie, ses priorités. Ou bien il faut vivre avec le succès qui ne se reproduira pas, celui du champion olympique ; vivre avec la nostalgie de ce moment exceptionnel qui a changé le regard des autres sur vous, définitivement et donc le regard sur soi.

De toute façon, il y a un « avant » et un « après » qui les oblige à changer et donc à perdre avant de gagner ! Tout changement oblige à *mourir* à quelque chose. Mourir à des habitudes, mourir à des relations, à des pouvoirs, à des repères, à des compétences, à un statut social... Tuer le vieil homme en soi pour accéder à autre chose, abandonner les vieux oripeaux pour endosser le nouvel habit. Impossible de faire autrement ! Perdre pour gagner... autre chose. C'est le mouvement même de la vie dans son impermanence.

Cette dimension des *pertes*, inhérentes à tout changement, est rarement réellement entendue avec empathie, admise comme légitime, le préjudice étant reconnu par soi et par les autres.

Exemple : Marianne et Jeanne

Marianne, secrétaire, se plaint du changement d'orientation de son bureau. On la moque pour sa résistance au changement. Mais qui a compris que, pour elle, les pertes sont considérables ? Perdue la fenêtre sur le ciel et la verdure qui la ressourçait, la faisait rêver ! Perdue la position centrale qui lui faisait voir chacun arriver le matin ! Perdue la collègue amie avec laquelle elle partageait le difficile de la vie.

Jeanne, qui gagne à une loterie et se retrouve riche, est confrontée d'abord à la perte de ses possessions... avant d'en acquérir d'autres plus enviabiles. Perdre avant de gagner !

Là est le problème qui peut engendrer de la pathologie quand la perte est intense et non entendue.

LES ÉTAPES DU DEUIL

Nous avons toujours tendance à minorer, pour nous-mêmes et pour les autres, les deuils nécessaires à traverser avant de pouvoir bénéficier des gains du changement et de retrouver un nouvel équilibre. Nous croyions surfer, indemnes de l'événement bousculant, sur la vague du changement, nous pensant plus solides, plus indifférents, plus invulnérables que nous ne sommes. Mais parfois les étapes du deuil non prises en compte nous fauchent dans l'élan de la vie qui nous portait comme des dieux.

La détresse nous effondre brutalement. Le ciel bleu subitement s'obscurcit. C'est une éclipse de soleil qui dure et nous désespère. La colère nous brûle le cœur, obsède nos pensées. Nous devenons amers, tristes, inquiets, enfants apeurés par l'incertain, cherchant la lumière de sortie du puits ou du tunnel obscur.

Nous n'échappons pas aux étapes du deuil décrites par Elisabeth Kübler-Ross (déli avec sidération, colère, tristesse, marchandage et acceptation), quel que soit l'événement, même s'il est joyeux : naissance, fortune subite, décès, licenciement, rupture amoureuse, mariage...

Le déni avec sidération

Une fois sorti de l'annonce du changement subi ou de la décision choisie, il faut savoir que l'on va connaître la rupture d'équilibre anxigène du changement et que cela va durer quelque temps. Il s'agit d'accepter d'entrer dans ce tunnel chaotique sombre, inquiétant, mais aussi excitant, du changement. Là est sa dimension *paradoxe*, car le changement est affaire de mort, mais aussi de vie et de renaissance. Cette phase se caractérise par un sentiment de marasme, de flou, d'incertitude, de peur et d'efforts à fournir, sans que l'on soit sûr de la réussite du changement. Il y a toujours de l'aléa. On divorce, on change d'entreprise... Finalement l'herbe n'est pas plus verte ailleurs !

Même si le changement est souhaité et a priori bénéfique, la personne est tirillée par des sentiments contradictoires, des conflits intrapsychiques. À la fois elle doit lâcher prise, mourir à quelque

chose et, en même temps elle rêve, se réjouit peut-être de la nouvelle situation à venir, mais n'est pas encore capable de s'en saisir. Les gains ne sont pas encore à la portée de sa main. Sa personnalité peut s'en trouver très bousculée, voire momentanément en souffrance.

Lors de cette période troublée, elle vit les *résistances* inévitables et s'attarde plus ou moins longtemps dans le *déni* (« Ce n'est pas vrai ! »), la sidération qui l'immobilise. Il faut d'abord absorber le choc de l'événement rêvé, redouté, fantasmé ou inattendu et qui fait effraction dans la réalité. L'un raconte : « *Je suis devenu blanc. Transparent. J'étais oppressé, dans le brouillard* ». L'autre dit de la nouvelle, pourtant heureuse : « *Je n'ai pas dormi pendant 15 jours. On n'a rien fait. On attendait je-ne-sais-quoi.* »

Une fois sorti de la sidération, chacun réagit avec ce qu'il est : larmes, cris, somatisations, troubles digestifs, cutanés, sentiment de planer, de ne plus « s'appartenir ».

La colère

À l'étape suivante déferle la colère, quand la personne entrevoit la réalité des pertes du changement. Alors qu'elle rêvait d'être une vedette, devenue célèbre, elle perd en tranquillité, en liberté. Ainsi, la colère et, plus tard, la tristesse, peuvent apparaître au grand étonnement des autres. La championne olympique ou l'astronaute tombent dans la dépression, leur rêve, enfin satisfait. Qu'espérer de plus une fois passée l'euphorie de la médaille d'or ou la vision de la Terre vue de la Lune. Que rêver de plus, de mieux quand on a battu tous les records, reçu toutes les récompenses, gagné beaucoup d'argent ? Plus rien à rêver ! Du vide ! La personnalité évolue sous l'effet de l'événement. De plus, la notoriété, la réussite au showbiz, dans le sport ou les affaires, la richesse subite oblige à des apprentissages nouveaux et rapides qui peuvent bousculer momentanément le psychisme. Mais cette plainte est mal entendue par ceux qui n'ont pas été gratifié par la vie, par le succès, la réussite, la richesse. Tristesse inaudible !

Le sentiment de solitude et d'incompréhension plus ou moins douloureuse n'est rompu que s'il y a écoute de la plainte, même quand l'événement est joyeux. Combien de jeunes accouchées ont