

Roland Brunner

La psychanalyse expliquée aux managers



EYROLLES

Non, le manager n'est pas un psy. Mais il a tout intérêt à savoir exercer son « sens clinique » :

pour mieux comprendre les comportements de ses collaborateurs, mieux gérer les problèmes de communication, les conflits de personnes, les cas de harcèlement moral et sexuel...

Exercer son sens clinique, c'est repérer les personnalités derrière les styles de management. C'est pouvoir distinguer le manager hystérique, de l'obsessionnel, du narcissique, du pervers ou du psychotique. En effet, pour les psychanalystes, chacun pense et agit dans la logique propre à l'une de ces structures psychiques.

À travers une galerie de portraits, l'auteur nous révèle le fonctionnement des 5 structures psychiques de base de la psychanalyse. Managers, DRH, consultants, coachs, psychologues et médecins du travail y trouveront de quoi enrichir leur vision de l'entreprise et du management.

Roland Brunner est psychanalyste, coach et superviseur. Il est membre fondateur de la Société française de coaching (SFCOACH) et de l'Institut psychanalyse et management (IPM). Il enseigne la psychopathologie à l'Université Paris 8, HEC (CRC), Telecom management et à l'Institut français de gestion (IFG-CNOF). Il a publié par ailleurs *Psychanalyse des passions dans l'entreprise* (Eyrolles).

La psychanalyse expliquée aux managers

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Avec la collaboration d'Anaïs Petit



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 s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant 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.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2004, 2011
ISBN : 978-2-212-54871-6

Roland BRUNNER

La psychanalyse expliquée aux managers

Deuxième édition

EYROLLES



À Manuela

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	IX
-------------------	----

CHAPITRE 1

Qui suis-je ?	1
1. La vie est un théâtre.....	3
2. Il y a névrose et névroses.....	5

CHAPITRE 2

Suis-je normal ?	9
1. Tous névrosés !.....	11
2. Dr Jekyll et Mr. Hyde.....	12
3. L'amour et l'amitié.....	14

CHAPITRE 3

Suis-je un homme ou une femme ?	15
1. L'éternel féminin.....	17
2. Séduire !.....	19
3. Rebelle !.....	21
4. Homme ou femme ?.....	23
5. La célibattante.....	25
6. L'homme sans sexe.....	28
7. « Speed ».....	33
8. Le pervers et l'hystérique.....	35
9. Le manager hystérique.....	37
10. Les maladies de l'hystérie.....	39

11. Colère clastique	41
12. L'ours en peluche	43

CHAPITRE 4

Suis-je mort ou vivant ?	45
1. Les hommes en gris.....	47
2. Dura lex, sed lex	49
3. Le manager philosophe.....	51
4. Le manager obsessionnel.....	53
5. L'homme d'acier	54
6. La maladie obsessionnelle	56
7. L'incapable	57
8. Les mains sales	59

CHAPITRE 5

Puis-je fuir mon angoisse ?	61
1. De la peur à l'angoisse.....	63
2. L'angoisse, c'est la vie	64
3. Personnalité à responsabilité limitée	67
4. De moi à moi.....	72
5. L'homme enfant.....	74
6. L'homme nouveau	76
7. Le manager <i>unlimited</i>	77
8. La femme battue	78
9. Les maladies de la structure narcissique	81
10. <i>The golden boy</i>	83
11. Le « normopathe »	85

CHAPITRE 6

Puis-je jouir ?	89
1. L'enfant est le père de l'homme	91
2. Nostalgie	93
3. Les règles du jeu.....	95
4. Un père primitif pervers ?	97

Sommaire

5. Fascinus	98
6. Théâtre du jeu	100
7. Ni dieu, ni maître	102
8. L'horreur du sexe !	104
9. Fantaisies	106
10. Le manager pervers.....	107
11. Harcèlement !	108
12. Une société perverse ?	110
13. Les maladies de la perversion	112

CHAPITRE 7

Est-ce que j'existe ?	113
1. Les martiens !	115
2. Le manager psychotique.....	117
3. Le président Schneider	118
4. Les maladies de la psychose	120
5. Le miroir magique.....	122

CHAPITRE 8

Traumatisme	125
1. L'horreur	127
2. L'Africain.....	128

CHAPITRE 9

Du blues à la dépression	129
1. La météo de nos humeurs	131
2. Une maladie qui confronte à soi.....	132
3. Se lever le matin.....	133
4. Panne de réveil	135

CHAPITRE 10

La vie en gris	137
1. Les premiers signes.....	139
2. Panne de désir.....	141
3. Rester vigilant.....	143

CHAPITRE 11

Changement de cap	145
1. Vive la dépression !	147
2. Le théâtral	149

CHAPITRE 12

La performance à l'épreuve du réel	151
1. Société et dépression.....	153
2. La traversée du fantasme.....	156
3. Face au vide de la réalité !.....	158

CHAPITRE 13

La dépression n'a pas bonne presse en entreprise	159
1. L'arrêt de travail et l'hospitalisation.....	161
2. La vue sur la Tour Eiffel.....	162
3. L'aveu	163

CHAPITRE 14

Vivre ou mourir ?	165
1. Tirer sa révérence.....	167
2. L'anomie.....	169
3. Werther dans l'entreprise	171
4. Une question de pathologie	173

Synthèse	175
-----------------------	-----

Conclusion	177
-------------------------	-----

INTRODUCTION

Cet ouvrage s'adresse aux managers, DRH, consultants, coachs, psychologues du travail, médecins du travail et, dans le monde des entreprises, à toutes personnes impliquées dans le champ relationnel. Il s'adresse à des professionnels généralement peu au fait de la psychologie clinique, de la psychopathologie ou de la psychiatrie – professionnels souvent désemparés devant des difficultés de management, des problèmes de communication, des conflits de personnes, des cas de harcèlement moral ou sexuel. Le style de management, c'est aussi une affaire de personnalité – de « structure psychique », disent les psychanalystes.

Ainsi, notre propos sera de présenter sommairement les cinq structures de base envisagées par la théorie psychanalytique (structures hystérique, obsessionnelle, limite ou narcissique, perverse et psychotique), ainsi que leurs éventuelles conséquences dans l'entreprise. Notre propos sera aussi une invitation à avoir un autre regard sur tous les événements humains qui font l'ordinaire des entreprises. S'il n'est pas question de transformer le professionnel du management ou des RH en psychanalyste ou en psychiatre, il s'agit cependant de l'inviter à consulter éventuellement un superviseur, pour l'aider à régler une difficulté avec doigté, courtoisie et surtout efficacité. Apporter des éléments de connaissance, affiner le regard, la sensibilité et le sens « clinique » du professionnel de la relation sera notre objectif.

Si le manager n'est pas un psy, cela ne l'empêche pas d'exercer son sens « clinique », dans son intérêt, dans celui des protagonistes en cause et dans celui de son entreprise.

Nous donnerons par ailleurs quelques éléments sommaires en psychiatrie, utiles notamment à des médecins du travail, généralement pas ou trop peu formés à cette discipline médicale.

Enfin, par souci de simplification, nous prendrons le mot « entreprise » au sens du terme sociologique d'organisation, dans la mesure où ce que nous développons ici est valable pour toute organisation : administration, syndicat et parti politique, école, armée, etc.

CHAPITRE 1

Qui suis-je ?

1. La vie est un théâtre

« Qui suis-je ? » Qui ne s'est pas posé au moins une fois cette question dans sa vie ? « Qui suis-je ? » c'est la question du moi qui est posée ici. Le moi, c'est ce que nous croyons être, c'est la représentation que nous avons de nous-mêmes, c'est notre miroir intérieur. Instance imaginaire, notre moi est une illusion, un masque de théâtre, où l'on se prend pour ce qu'on croit être... Alors, le moi des uns et des autres correspondra-t-il à des types de personnalité ? Vieille question...

Les classifications de types de personnalité abondent depuis l'Antiquité. Qu'on se reporte, par exemple, à la classification des tempéraments d'Hippocrate : sanguin, lymphatique, bilieux et atrabilaire. Ces quatre tempéraments ont été repris par Galien, médecin de gladiateurs et de l'empereur Marc Aurèle, sous la dénomination de sanguin, flegmatique, colérique et mélancolique. Hippocrate et Galien domineront la « psychologie » jusqu'au Moyen Âge et seront à l'origine, par la suite, de tout le courant de pensée théorique sur la personnalité – courant de pensée dont s'écartera la psychanalyse.

La faiblesse de ces classifications réside généralement dans le fait qu'elles se font à partir de types de comportement – faiblesse grave, car le même type de comportement chez deux personnes différentes peut masquer des problématiques subjectives radicalement opposées. Par exemple, un mode de présentation obsessionnel peut se rencontrer bien entendu chez un sujet de structure obsessionnelle mais parfois aussi chez un sujet de structure hystérique dans sa stratégie virile (cf. Chapitre 3.4). Dans l'immédiat, et pour faire simple, soulignons que la psychanalyse repère cinq structures psychiques de base : deux structures névrotiques (structure hystérique et obsessionnelle), une structure

limite (ou narcissique), une structure perverse et une structure psychotique.

Dans la réalité, dans la vie sociale, dans le monde des entreprises, la structure psychique détermine plus ou moins un style de management, en fonction de la question fondamentale que se pose l'individu, celle de sa structure. « Suis-je un homme ou une femme ? » se demande l'hystérique (cf. Chapitre 3). « Suis-je mort ou vivant ? » se demande l'obsessionnel (cf. Chapitre 4). « Puis-je fuir mon angoisse ? » se demande le sujet narcissique (cf. Chapitre 5). « Puis-je jouir ? » se demande le pervers (cf. Chapitre 6). « Est-ce que j'existe ? » se demande le psychotique (cf. Chapitre 7).

La structure psychique de l'individu ne se définit donc pas par rapport à un type de comportement, qui est souvent trompeur, mais par rapport à une question fondamentale que le sujet se pose généralement à son insu. À titre d'exemple, un sujet de structure hystérique affiche souvent un comportement que l'on pourrait qualifier de pervers, même s'il n'est pas de structure perverse. En effet, sa principale question concerne la différence des sexes et non celle de la jouissance, certes présente, mais secondaire.

Comme nous pouvons le constater, les choses sont complexes. Patience, ces choses de l'esprit se révéleront peu à peu au cours de notre propos. Et il sera toujours possible de se reporter à la partie « Synthèse », à la fin de cet ouvrage, en cas de difficulté de compréhension.

C'est bien à une représentation théâtrale à laquelle nous sommes conviés, dans le monde des entreprises, où chacun joue son rôle en fonction du masque de sa structure psychique. Et d'ailleurs ne le savions-nous pas depuis longtemps ? La vie est un théâtre !

2. Il y a névrose et névroses...

Névrose, perversion, psychose... Pour des raisons historiques, la psychanalyse a emprunté de nombreux termes au vocabulaire psychiatrique – ce qui peut prêter à confusion car les mêmes mots ne désignent pas la même chose en psychanalyse et en psychiatrie. Ainsi, en psychanalyse, on ne parlera pas de « maladie » névrotique, perverse ou psychotique mais de « structure » névrotique, perverse ou psychotique. Il faut bien garder cette notion à l'esprit : une « structure » n'est pas une « maladie ».

Qu'est-ce qu'une « structure psychique » ? Cette expression, que nous devons à Jacques Lacan, désigne un type de personnalité, dans le langage courant. Une « structure psychique » n'est pas une maladie mentale. Ainsi, pour le psychanalyste, la structure névrotique est la structure de la « normalité ». Cette structure névrotique se différenciera en deux « sous-structures » : la structure hystérique, qui est la structure du féminin (cf. Chapitre 3) et la structure obsessionnelle qui est la structure du masculin (cf. Chapitre 4). Ainsi, pour un psychanalyste, qualifier un patient d'hystérique n'est ni une injure, ni le diagnostic d'une maladie mentale, mais souligne le fait que cette personne (généralement une femme, mais de plus en plus souvent un homme) s'interroge sur son identité sexuelle.

La façon dont le sujet réussit ou non à résoudre son complexe d'Œdipe le fait entrer dans l'une des cinq structures de base : la structure névrotique (hystérique ou obsessionnelle), la structure limite ou narcissique (contestée par certains analystes), la structure perverse et la structure psychotique. Chacune de ces structures fera l'objet d'un développement ultérieur (cf. Chapitres 2 à 7). Signalons

d'ores et déjà que chaque structure est définitive. À l'adolescence, les jeux sont faits : une fois entré dans une structure le sujet y demeure jusqu'à la fin de ses jours – sauf pour la structure limite, où une évolution vers la névrose, la perversion ou la psychose est toujours possible... tout dépend du pôle dominant. On ne peut donc, en principe, passer d'une structure à une autre. Le névrosé, par exemple, ne peut pas devenir pervers, quand bien même voudrait-il jouir comme le pervers, car son surmoi, l'instance morale, l'en empêche. Quant au pervers, il ne peut devenir névrosé car sa préoccupation essentielle est de jouir.

C'est la résolution du complexe d'Édipe qui va faire entrer le sujet dans la « normalité » (cf. Chapitre 2) qui est constituée par la structure névrotique. Par résolution du complexe d'Édipe, il faut entendre le refoulement (« l'oubli ») des sentiments incestueux et le « choix » d'un « sexe » psychique : être un homme ou être une femme ; c'est-à-dire être de structure obsessionnelle ou de structure hystérique. Tout se complique lorsque le choix du sexe psychique ne correspond pas au sexe physique. Il en va ainsi chez les êtres humains, l'anatomie n'est pas le destin... L'énigme de l'homosexualité hystérique chez l'homme en est bien la preuve. Ces considérations nous conduisent à la délicate question de l'hystérie féminine sur un pôle viril (cf. Chapitre 3.4) et de l'hystérie masculine dans les entreprises (cf. Chapitre 3.6).

Et s'il arrive que l'individu décompense dans la maladie mentale – à la suite par exemple d'un facteur déclenchant (deuil, rupture amoureuse, licenciement, mise à la retraite, accident, maladie grave, etc.) –, cette décompensation ne peut se faire que dans les pathologies mentales qui correspondent à sa structure. Ainsi, une personne de structure

Qui suis-je ?

hystérique ne pourra décompenser que dans une dépression névrotique, une névrose d'angoisse, une névrose phobique ou une névrose hystérique (cf. Chapitre 3.10). Ces névroses sont à prendre au sérieux, mais ne représentent pas, en principe, de caractère de gravité. Jamais le sujet de structure hystérique ne décompensera dans une psychose, une paranoïa ou une schizophrénie par exemple (cf. Chapitre 7.4), ce qui est heureux car les psychoses constituent les maladies les plus graves en psychiatrie.

D'autre part, chaque structure psychique a sa spécificité. On ne jouit pas, on ne désire pas, on n'aime pas de la même manière suivant que l'on est de structure névrotique, perverse ou psychotique. On n'a pas le même rapport à l'identité, à la réalité et à l'angoisse. On ne va pas avoir la même stratégie sexuelle, amoureuse, affective et professionnelle. On ne va pas se situer de la même façon par rapport à la société, à l'entreprise, aux lois et au droit, etc. Ainsi, la structure psychique détermine largement le style de management des dirigeants dans les organisations et les entreprises – distinctions qui seront abordées ultérieurement.

La structure psychique est un peu un « tatouage psychique », indélébile... Toutefois, si l'individu ne peut changer de structure psychique, il lui est possible d'en arrondir les angles, sous réserve qu'il soit sur un registre névrotique, c'est-à-dire normal. « Obsessionnaliser » l'hystérique ou « hystériser » l'obsessionnel, c'est ce à quoi s'emploie une cure psychanalytique (ou, plus modestement, un coaching d'inspiration analytique, pour un manager qui ne voudrait pas se lancer dans le seul « challenge » qui en vaille la peine : connaître son désir). Mission impossible pourtant pour le pervers ou le psychotique, considérés classiquement comme inanalysables.