

---

## *Quel que soit le phénomène, réussite ou échec, pensons co-création !*

Pervers, narcissique, personnalité difficile, Burn Out, dépression en cascade... que de mots pour désigner des relations qui sont ou deviennent difficiles avec certains individus au sein des collectifs de travail. Des individus signalés comme « pathologiques » et la cause des dysfonctionnements.

Y-a-t-il réellement aujourd'hui plus de pervers, plus de narcissiques, ou de pervers narcissiques, pour ceux cumulant les deux adjectifs, de « burnoutés », de dépressifs, de paranos, d'obsessionnels, dans les entreprises ? Ou le seul fait de les nommer les fait-il exister ? Ou cela permet-il d'éviter autre chose ... ?

D'après la psychologue du travail, Lise Gaignard, c'est en 1998 que tout commence, avec la sortie de *Souffrance en France*, de Christophe Dejours, et *Le Harcèlement moral*, de Marie-France Hirigoyen. Deux ouvrages qui connaissent un succès retentissant : « *Soudainement, tout le monde est harcelé, tout le monde a un pervers narcissique dans son entourage ! Le ministère du travail va même introduire le harcèlement moral dans la loi de 2002.* » Lise Gaignard n'a pas de mots tendres pour cette loi qui « *arrange les entreprises : pendant qu'on consulte sur les risques psychosociaux, on ne s'interroge pas sur les modalités de production* ». <sup>1</sup>

Il est intéressant que la dimension psychologique entre dans l'entreprise mais cette irruption se fait au service de quoi ? De l'exclusion ? Du plus petit nombre pour que le tout, l'entreprise continue à fonctionner ? Ou est-ce au service de la totalité ?

Le psychologue Yves Clot parle lui d'une approche hygiéniste des risques psychosociaux, qui transforme la fragilité des situations en fragilité des personnes. Stress, burn-out, pervers narcissiques, sont des termes qu'il prend avec beaucoup de recul : « *Le vocabulaire est glissant parce qu'il traduit une angoisse sociale d'appeler les choses par leur nom. Il y a quelque chose de profondément dérégulé dans le travail. On assiste alors à une obsolescence programmée des mots. On passe des plans d'action contre les risques psychosociaux à la qualité de vie au travail, et pendant ce temps les symptômes s'aggravent.* » <sup>2</sup>

---

1 extrait article du Monde du 20 janvier 2016, Margherita Nasi

2 extrait article du Monde du 27 février 2019 « Souffrance au travail : oubliez le psychologue ! », Margherita Nasi

Ces pratiques s'inscrivent dans le phénomène de l'individualisation dans le travail, d'une évolution qui « abîme » les collectifs et amène une forme de désolidarisation généralisée, avec l'idée que chacun doit être responsable de ce qu'il fait, en donnant à chacun la possibilité théorique, dans l'entreprise, de se développer, de prendre des initiatives, et d'être noté au mérite... C'est la grande « *perversion de la psychologisation* » : non seulement c'est l'individu – et jamais le collectif de travail – qui est jugé sur son travail, et en même temps il est jugé sur sa personnalité...

***Et si on regardait les choses différemment, si la dépression par exemple n'existait pas ?***

Un livre récent « *la dépression est-elle universelle* » de Catherine Lutz explique comment une peuplade d'une île perdue de Micronésie, les Ifaluks, ne connaîtrait pas la dépression. Nous pouvons imaginer des savants partant à la recherche du gène miraculeux que posséderaient les habitants de cette île et qui les mettrait hors d'atteinte de notre fléau occidental... !

L'observation ethnologique qu'a menée l'auteur sur cette île lui a pourtant permis d'y rencontrer des personnes tristes, abattues, sans goût à la vie. Mais, chez les Ifaluk, ces signes ne sont pas ceux d'une maladie (ils n'ont d'ailleurs, paraît-il, aucun mot dans leur langue pour désigner ce que nous appelons le psychisme), mais le signe de difficultés relationnelles avec la communauté dans son ensemble. De ce point de vue, on peut affirmer que la dépression n'existe pas là-bas. L'auteur démontre bien que pour qu'il y ait dépression, il faut au préalable une construction de monde où ce mot puisse faire sens. Un monde où les gens se définissent par une intériorité, un psychisme, un monde où l'individu prime sur le groupe ...<sup>1</sup>

Dans l'approche gestaltiste, nous avons résolument choisi l'indissociabilité organisme/ environnement: on ne peut pas penser l'individu comme étant la seule source du dysfonctionnement et imaginer que si lui disparaît tout va aller bien.

Nous n'allons pas chercher à trouver un responsable mais plutôt tenter de regarder l'interdépendance ou comment - si on en revient à des situations dites pathologiques - émerge cette souffrance. Si on exclut la personne dite en Burn Out - alors que par elle s'exprime un dysfonctionnement du collectif- n'y aurait-il pas rapidement un autre candidat pour prendre en charge le message ?

Les fondements phénoménologiques de notre posture gestaltiste nous proposent de sortir de l'étiquetage individualiste, vécu souvent comme un début de résolution, pour faire un diagnostic dans la situation du phénomène « souffrance », ou « violence » : par exemple, nous nous intéressons plutôt à la façon dont un harceleur met en action la peur ? Une peur qui serait dans l'entreprise ? Ou la pression ? Ou l'exigence ... Un diagnostic situationnel n'est pas un diagnostic de système.

En tant que coach, quelle est notre fonction ? Être le coach de la situation, un coach qui va se laisser vivre les dysfonctionnements pour pouvoir les éprouver autant que les analyser.

C'est un changement de regard que remplacer le concept d'exclusion par un concept d'interdépendance, de co-responsabilité et de co-cocréation du phénomène.

Quel que soit le phénomène, réussite ou échec, pensons co-création !

Claudia Gaulé  
Sylvie Delarousse