



Christian Voirol

À chacun ses petites



Par Christian Voirol¹

Les travailleurs sont quotidiennement confrontés à une multitude de personnes qui leur font vivre des émotions. Lorsqu'elles sont positives et nourricières, elles sont appréciées. Mais lorsque ces émotions provoquent de la souffrance, il devient nécessaire de se protéger de ceux qui nous les font vivre.

Comme le disait J.-P. Sartre, *l'enfer c'est les autres*. Que ce soit les gestionnaires, les subordonnés, les collègues ou les clients, il s'en trouve toujours un pour nous faire vivre des sentiments désagréables. Dès lors, il peut être intéressant de comprendre comment font ces personnes pour nous faire vivre des émotions aussi désagréables. Pour en comprendre les mécanismes, nous allons utiliser un modèle qui s'inspire dans une certaine mesure de la psychanalyse et des théories freudiennes.

Des représentations inconscientes...

Lorsque deux personnes se rencontrent pour la première fois, elles se retrouvent l'une en face de l'autre. Leur psychisme se compose d'inconscient et de conscient (figure 1). Sans connaître les détails de son développement, nous savons qu'à un moment donné au cours de la grossesse, l'embryon devient un être humain: il s'incarne. Son cerveau se développe et les premières connexions neuronales s'opèrent. Au-delà d'un certain laps de temps, ce cerveau est capable de mémoriser des concepts plus ou moins élaborés. Nous savons aujourd'hui que le nourrisson garde des souvenirs de son passage dans le ventre de sa mère. Que ce soit dans ou hors de la mère, le nourrisson va rapidement élaborer le concept de maman. En rencontrant d'autres personnes autour de lui, il va généraliser ce concept à la notion

de femme, puis d'homme, puis... Ces représentations inconscientes sont nommées imagos lorsqu'elles sont individuelles et archétypes lorsqu'elles sont collectives. Ce sont ces imagos ou ces archétypes qui sont mobilisés pour percevoir et comprendre le monde qui nous entoure.

...que j'utilise pour percevoir les autres

Donc, lorsque deux personnes se rencontrent, chacune d'elle ne perçoit de l'autre que son enveloppe externe. La perception de l'autre et surtout son interprétation et sa compréhension, vont s'opérer au travers des représentations inconscientes dans dispose chacun des interlocuteurs. Ainsi, pour savoir comment interpeller l'autre, chaque individu explore parmi les imagos dont il dispose, celui qui semble le plus proche de ce que représente son vis-à-vis. Par exemple, considérons sur la figure 1 que la personne de gauche est une jeune femme petite et rousse et que la personne de droite est un jeune homme grand, brun et barbu. La femme va mobiliser ce qu'elle sait des hommes grands, bruns et barbus pour interpeller cet individu. Si sa croyance est que ce type d'individu est agressif, elle va l'interpeller en s'attendant à être agressée. Si la stratégie qu'elle mobilise habituellement face aux gens agressifs est l'agressivité, il est possible de faire l'hypothèse qu'elle va interpeller durement cet homme-là. Cette attitude consistant à attribuer à l'autre des

1. INGÉNIEUR, PSYCHOLOGUE ET HYGIÉNISTE DU TRAVAIL EN SUISSE. CODIRECTEUR DE LA FIRME PSYNERGIE EN SUISSE ET CONSULTANT AU SEIN DE LA FIRME RÉSEAU DOF À MONTRÉAL.

PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE

Figure 1. Imagos & archétypes
Imagos & archétypes

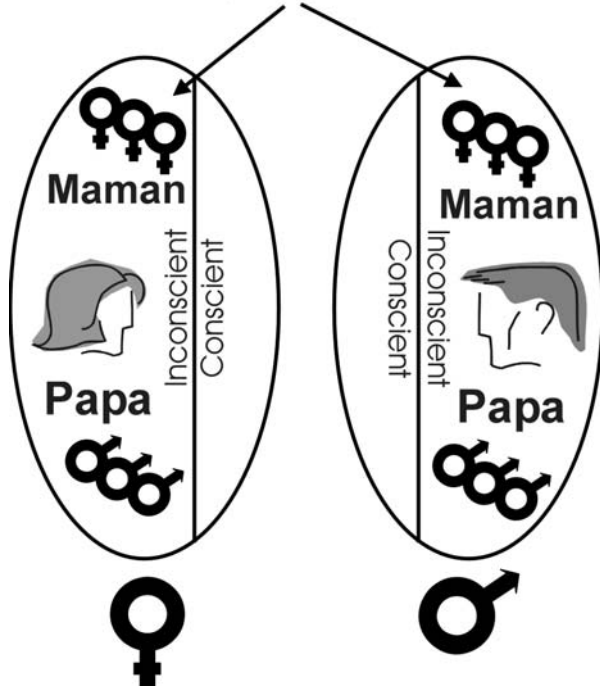
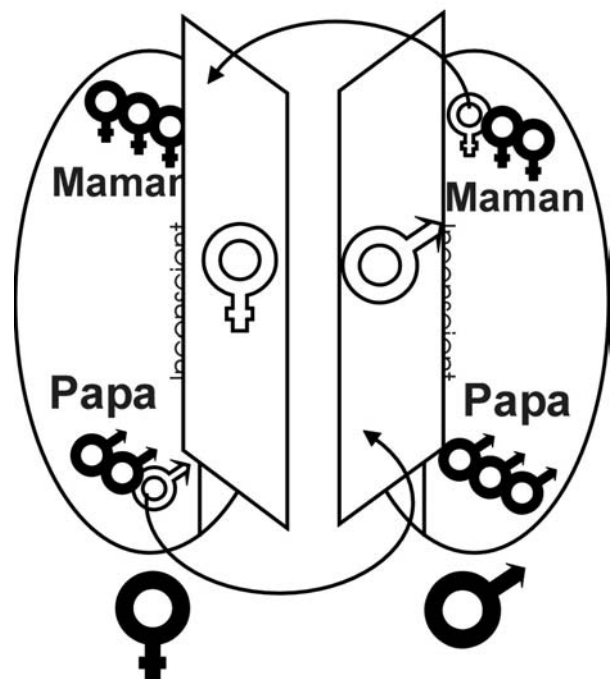


Figure 2. Projections
Projections



**Centre de Réalisation
D'outils Innovateurs**

PUB 1/4 VERTICALE
3.625 X 4.875

Avensys / Nortech Gsi

PUB 1/4 VERTICALE
3.625 X 4.875

caractéristiques que nous pensons qu'il possède sans en être sûr est appelée en psychologie une projection. Le principe consiste à poser un écran invisible sur le visage de l'autre et à projeter dessus ce que nous croyons qu'il est (figure 2). Mais ceci ne correspond pas nécessairement à ce qu'il est réellement. Évidemment, la personne qui est l'objet de la projection va interpréter le comportement de son vis-à-vis à partir de ses propres représentations inconscientes. Ainsi dans notre exemple, si le jeune homme croit inconsciemment que les jeunes femmes petites et rousses sont agressives, il va être parfaitement conforté dans sa croyance et va réagir en conséquence. A l'inverse, si sa représentation des jeunes femmes petites et rousses est qu'elles sont douces, il interprétera cet accès d'agressivité différemment. Une fois encore, les stratégies que cet homme mobilise pour répondre à cette femme dépendent de ce qu'il croit de ce type de femmes-là.

Es-tu vraiment ce que je crois que tu es ?

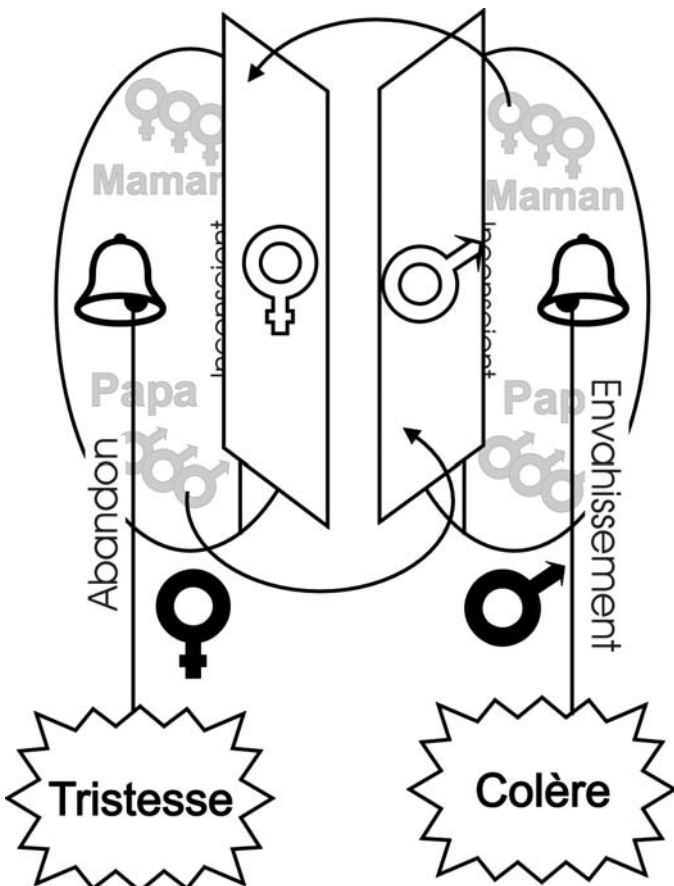
Cet exemple permet d'illustrer que les êtres humains ne s'interpellent que par projections interposées. Ainsi, nous n'abordons jamais l'autre pour ce qu'il est mais pour ce que nous croyons qu'il est. Bien sûr, plus deux personnes se connaissent et plus la réalité est proche de leurs représentations réciproques. Cette lucidité est fondée sur ce que nous appelons un retrait de projection. Ce processus qui peut prendre du temps et nécessite souvent une démarche explicite, permet à chaque interlocuteur de se réapproprier ses propres projections et à considérer l'autre avec un plus grand discernement. C'est malheureusement aussi ce processus qui est à l'œuvre lorsque quelqu'un ou quelque chose de très désirable devient petit à petit moins désirable. Le fantasma projeté initialement se transforme au fur et à mesure que le retrait de projection s'opère, en une réalité souvent moins

éblouissante mais plus objective. Le coup de foudre est un parfait exemple de projection d'un fantasma. Il est important de préciser ici que le retrait de projection peut ne jamais s'opérer. Ainsi, il est parfaitement possible de vivre une vie entière à côté d'un individu sans jamais parvenir à la lucidité nécessaire pour opérer un retrait de projection. C'est par exemple ce qui se passe lorsque dans le milieu de travail, deux personnes se haïssent depuis des années sans se donner les moyens de dépasser cette étape. Une intervention externe, par exemple une médiation, peut alors s'avérer nécessaire pour initier ce processus de retrait des projections.

Des traumatismes et des émotions

Le mécanisme de projection permet d'expliquer pourquoi et comment les individus s'interpellent, mais ne répond pas encore à la question initiale du déclenchement des émotions. Pour y parvenir, nous

Figure 3.



Société Prudent

PUB 1/4 VERTICALE
3.625 X 4.875

PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE

allons encore développer quelque peu le modèle. Nous utilisons un exemple de relation amoureuse car elle permet, par son intensité, de bien illustrer les principes mis en jeu. Mais nous présenterons ensuite des exemples en milieu de travail. Nous allons choisir un scénario parmi des milliards de scénarios possibles. Imaginons que la femme rousse a grandi dans une famille québécoise. Son père, voyageur de commerce, était continuellement par monts et par vaux. La petite fille aimait beaucoup son père et était très triste de ses perpétuelles absences. Lorsqu'il rentrait à la maison, elle se réjouissait enfin de son arrivée et lui sautait au cou. Malheureusement, son père préoccupé par son travail, ne lui consacrait que très peu de temps et la laissait là, triste et abandonnée. Cette enfant a souffert de ce qu'elle a perçu comme un abandon de son père. Cette souffrance reste imprimée dans le psychisme de cette enfant sous la forme de ce qui est appelé

en psychologie un traumatisme (figure 3). Ce traumatisme est relié à des émotions douloureuses telles que par exemple, de la tristesse. Il faut comprendre qu'il s'agit là d'une grosse tristesse dont la petite fille ne sait pas très bien quoi faire. Pour permettre une explication ultérieure, nous ajoutons au traumatisme une petite cloche. Toujours pour l'exemple, imaginons que le jeune homme a lui grandi dans une famille très différente. Son père était relativement présent, mais par contre c'est avec sa mère que cet enfant a rencontré des problèmes. Cette mère aimante s'est assurée dès la naissance de son garçon, qu'il ne puisse manquer de rien. Elle s'est occupée de toutes ses affaires jusqu'à un âge avancé. A tel point, que le bambin se sentait complètement envahi. Lorsqu'il tentait de mettre du chaos dans sa chambre, sa mère s'empressait de tout ranger derrière lui. Pour le bien de son enfant, elle vidait et rangeait régulièrement ses armoires, son bureau, etc. Bien entendu, cet enfant ne disposait pas du moindre

espace secret puisque sa mère rangeait tout. Cette situation provoquait en lui des colères gigantesques dont il ne savait pas quoi faire. Toute tentative de rébellion était sévèrement sanctionnée. Ce garçon a donc gardé en lui un important traumatisme d'envahissement qui est relié ici à une très grosse colère.

Il est probablement utile de préciser que S. Freud postule que tous les êtres humains sont traumatisés, que c'est normal et inévitable. C'est notre condition de mammifère et d'Homme qui en disposant d'un cerveau limbique, siège des émotions, et d'un cerveau cortical, siège du raisonnement, nous permet de disposer d'un psychisme aussi élaboré. C'est aussi l'occasion de déculpabiliser les parents qui pourraient se sentir responsables des traumatismes de leurs enfants. Selon D. Winnicott, en matière d'éducation, il est impossible de faire juste. Il est donc surtout question de faire le moins faux possible, d'être suffisamment bon.

Système De Management Sécurtias Inc.

PUB 1/3 CARRE
4.875 X 4.875

St-Georges Company

PUB 1/6 VERTICALE
2.375 X 4.875

Des stratégies pour se protéger

Nos deux personnes sont donc traumatisées et doivent gérer cet état. Comme tous les humains, elles ont développé des stratégies inconscientes permettant de trouver un équilibre acceptable au quotidien. Concrètement, il s'agit pour les individus de trouver des moyens d'éviter à tout prix de vivre des situations qui se rapprochent de la situation traumatisante. Ainsi, la jeune femme de notre exemple a développé deux stratégies pour gérer ses relations affectives. La première consiste à ne jamais s'attacher à aucun homme pour ne pas se faire abandonner et souffrir. La seconde consiste, lorsqu'elle sent qu'elle s'attache malgré tout, à quitter avant d'être quittée. De cette manière, la jeune femme évite les situations d'abandon qui provoquent en elle de grandes tristesses. L'homme de son côté craint inconsciemment d'être envahi par sa mère et par les femmes en général. Dès lors, sa stratégie

dominante consiste à maintenir une distance affective suffisante avec toutes les femmes qu'il rencontre. Il peut vivre des relations amoureuses, mais ne s'engage jamais dans un véritable projet de couple. Vivre et partager son espace avec une femme est pour lui une situation insupportable qui le met très rapidement en colère.

Une situation malheureusement bien connue

Pour chacun des deux protagonistes de notre exemple, la confrontation à une situation similaire à celle qui a produit le traumatisme initial génère la réactivation des émotions, dans une mesure équivalente à celle que ressentait le petit enfant à l'époque. Ce phénomène est appelé en psychologie la résonance. Cette résonance est similaire à celle que nous utilisons en physique pour décrire la vibration sur sa fréquence propre d'un matériau donné. C'est le sens que prend ici la petite cloche

qui est associée au traumatisme. Lorsqu'une situation proche de celle qui a produit le traumatisme initial est rencontrée, elle met en résonance le traumatisme et réactive les émotions qui lui sont associées. Dans notre exemple, les deux personnes craignent pour des raisons différentes, d'être trop proches l'une de l'autre. Elles vont donc facilement se rencontrer car chacune à sa manière apprécie de garder ses distances. Mais après quelques rencontres, l'habitude venant, elles vont devenir plus audacieuses et prendre quelques risques. Par exemple, aux termes d'un très agréable week-end en amoureux, la jeune fille rentre chez elle et se sent envahie par une grosse angoisse et beaucoup de tristesse. Sans en comprendre la cause, elle va traverser cette crise et après quelques jours d'isolement et de déprime, elle pourra recontacter son ami. Même si la cause reste inconsciente, la jeune femme vient de faire l'expérience de l'angoisse d'abandon qui l'habite et de vivre les

**Daniel Longtin
et Ass.**

PUB 1/6 VERTICALE
2.375 X 4.875

SOFT DB

PUB 1/3 CARRE
4.875 X 4.875

PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE

émotions associées à son traumatisme. La distance que sa crise l'a amenée à reprendre lui permet de diminuer l'angoisse et de retrouver son équilibre. Mais quelque temps plus tard, c'est du côté du jeune homme que monte l'angoisse. Après un nouvel agréable week-end, la jeune femme enthousiaste lui propose une soirée ensemble le lundi soir. Et là, sans raison apparente, le jeune homme se sent pris d'une émotion de colère aussi intense qu'inattendue. Et il agresse son amie en lui reprochant le manque de place qu'elle lui laisse, le fait qu'elle l'envahisse, qu'elle ne le laisse plus voir ses amis et lui demande de ne plus la voir pendant quelques jours. Une fois encore et même si le mécanisme reste inconscient, le jeune homme vient d'entrer en résonance sur sa peur de l'envahissement et de réactiver sa grosse colère. Par ailleurs, il est intéressant de remarquer que ce faisant, la jeune fille est confirmée dans son scénario selon lequel les hommes abandonnent.

Et le scénario se reproduit, encore et encore

Nos deux personnages vont traverser ainsi les aléas de la vie. Après quelque temps de ces douloureuses expériences, ils en arriveront peut-être à se quitter, constatant leur impuissance à vivre ensemble. Mais le prochain partenaire ne pourra pas être différent. Car en effet, s'il ne craint pas l'engagement et la proximité affective, son approche sera beaucoup trop rapide et angoissante pour celui de nos deux personnages qui le rencontre. Nous parlons en psychologie de scénario de vie pour décrire cette espèce de déterminisme relationnel. Il faut tout de même relever qu'il existe heureusement des scénarios heureux. Par exemple, lorsque les deux traumatismes qui se font face sont l'abandon, nous observons au début un fonctionnement similaire à celui décrit ci-dessus. Par contre, si les deux partenaires ont une fois le courage de s'engager l'un envers l'autre, ils ne se quittent plus jamais. Car en effet, ce que l'un et l'autre craignent le plus, c'est d'être abandonné par l'être cher... Jamais ils ne prendront le risque de quitter ou d'être quittés. Ils vivront longtemps ensemble et souvent, mourront ensemble. Car vivre l'un sans l'autre ne présente guère d'intérêt.

Et dans le milieu de travail

Le fonctionnement psychique décrit ici dans le contexte d'une relation amoureuse

peut nous apprendre des choses essentielles pour le milieu de travail. Premièrement, nous ne nous parlons que par projections interposées. Une manière de favoriser la qualité de nos relations de travail consiste donc à initier et conduire une démarche personnelle permettant une plus grande lucidité et le retrait de nos propres projections. Deuxièmement, nous sommes tous porteur de traumatismes qui nous habitent et nous font vivre des émotions. Mais ces traumatismes, nos petites cloches, et les émotions qui y sont rattachées, nous appartiennent entièrement. Les autres ne peuvent pas nous faire vivre des émotions. Ils peuvent seulement par leurs comportements provoquer des résonances en nous et ainsi, réactiver les émotions qui nous habitent. Mais ils ne peuvent pas venir en nous faire quelque chose... Ce que nous ressentons nous appartient et est de notre responsabilité. Par exemple, le jeune homme de l'exemple ci-dessus sera toujours très sensible à l'envahissement et à la notion de territoire. Il est très probable que dans le milieu de travail, la moindre violation de son espace ou de ses prérogatives, a fortiori par une femme, provoque chez lui d'intenses colères. Même si c'est compréhensible, c'est peu acceptable. Ceci est encore plus vrai lorsque nous exerçons des professions exposées comme par exemple le métier d'enseignant ou de gestionnaire. En effet, un gestionnaire fait face à une multitude d'individus qui sont tous normalement traumatisés, qui lui sont subordonnés et qu'il est censé coacher, gérer et réprimander parfois. Chacun d'eux réagit avec ce qu'il est et peut potentiellement mettre son gestionnaire en résonance. Ceci est d'autant plus vrai que dans les faits, les individus ne sont pas porteurs d'une ou deux cloches, mais au contraire de carillons entiers que certains employés prennent un plaisir intense à mettre en résonance.

Exemple : Le gentil chef piégé

Ce premier exemple porte sur un gestionnaire qui a grandi dans une famille où pour être aimé, il fallait faire plaisir et être gentil. Il ne veut donc jamais décevoir personne et il est important pour lui d'être apprécié de tous. Malheureusement, cet individu risque de se retrouver finalement confronté à la pire des situations dans son scénario : tout le monde est fâché contre lui. En effet, à chaque fois qu'un employé est fâché ou déçu d'une décision de son gestionnaire et

l'exprime, ce dernier entre en résonance sur sa peur de décevoir et de ne pas être aimé. Il vit alors une émotion douloureuse, par exemple de la tristesse, et va alors appliquer inconsciemment la stratégie qu'il utilise depuis toujours : chercher à faire plaisir en satisfaisant l'attente de l'autre. Il est aisé d'imaginer l'impact de cette stratégie au bout de quelques semaines de travail. Ce gestionnaire va changer d'avis au gré des frustrations de ses employés et tenter à chaque fois de satisfaire son dernier interlocuteur. Il se retrouvera rapidement disqualifié et considéré comme incapable de prendre une décision claire.

Exemple : les deux spécialistes

Un autre exemple met en situation deux femmes qui travaillent comme spécialistes dans un bureau. L'une a grandi dans une famille où faire une erreur était considéré comme quelque chose de grave et provoquait des situations dramatiques. Comme professionnelle, lorsqu'elle commet une erreur, la peur l'envahit et elle cherche à tout prix à la cacher afin de ne pas être confrontée. Sa collègue de bureau a grandi dans une famille où cacher quelque chose ou mentir était la pire des attitudes concevables. Elle en a gardé un profond mépris des lâches qui n'osent pas avouer leurs erreurs et ces situations la mettent dans une colère noire. La cohabitation entre ces deux femmes est évidemment extrêmement orageuse. La stratégie qu'a développée la première pour gérer son traumatisme tombe malheureusement exactement sur ce qui met la seconde en résonance : cacher ses erreurs. Il n'existe pas de solutions simples et immédiates à ce problème. Mais le simple fait d'en comprendre les enjeux, de les nommer et de dédramatiser les émotions que chacune des employées ressent dans ces situations est déjà une manière de réduire la souffrance et la tension au bureau.

Conclusions

Ces situations illustrent en quoi la compréhension de ses propres traumatismes et de ses propres résonances peut favoriser une gestion harmonieuse de ses relations de travail. Plus encore, il est nécessaire que les gestionnaires disposent d'outils et de modèles leur permettant de comprendre les enjeux psychologiques des situations relationnelles difficiles qu'ils rencontrent. C'est une question d'équilibre psychique et de bien-être au travail. ■