



Christian Voirol

PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE

De l'enfant-roi¹ à l'employé- MANIPULATEUR

Par Christian Voirol¹

Notre société a créé l'enfant-roi, un manipulateur expert. Adulte, plusieurs d'entre eux continuent leur comportement de manipulateur. Au travail, le manipulateur se nourrit du flou qu'il rencontre dans la structure. C'est donc là que le gestionnaire devra agir.

La multiplication d'ouvrages et d'articles traitant des individus pervers et autres manipulateurs (1) (2) (3) laisse penser que cette population est en pleine expansion. Dans le contexte professionnel, il est aisé de constater aujourd'hui combien ces employés manipulateurs sont difficiles à gérer et à conduire. Leurs questionnaires et leurs collègues se désespèrent et ne savent plus comment les contenir dans leurs débordements quotidiens : que ce soit l'employé qui contourne systématiquement les règles ou encore celui qui est désolé, qui n'a jamais compris comme nous, qui ne fait pas exprès et qui finalement dénonce haut et fort le harcèlement dont il est victime, le gestionnaire se retrouve finalement toujours otage de son manipulateur. Alors comment contenir ces habiles délinquants organisationnels qui savent si bien pourrir le climat de travail sans jamais dépasser les limites qui conduiraient inévitablement au licenciement ?

Un regard psychologique

Pour mieux comprendre le phénomène, il peut être intéressant de faire un détour par la psychanalyse et les modèles freudiens. Historiquement, S. Freud proposa un modèle en trois instances (figure 1).

Premièrement, le ça - *es* en allemand - est le siège de l'énergie et des pulsions. Ainsi, l'origine des émotions telles que la colère, la tristesse, la peur ou la joie

résiderait dans le ça. Par-dessus ce monde pulsionnel, que Alice Miller nomme la Nature en référence à la dimension animale de cette instance, se trouve le moi qui représente le siège de l'identité. Ainsi, un petit enfant de quelques mois illustre parfaitement le fonctionnement de ces deux instances. La moindre des frustrations provoque en lui une émotion qu'il exprime spontanément et sans retenue (figure 1-a). S'il a faim, il hurle. S'il a soif, il hurle. S'il a sommeil, il hurle, etc. L'absence de prise en compte de l'environnement social, qu'Alice Miller nomme Culture en référence à la dimension culturelle de la Société, est une caractéristique du petit enfant. Pourtant, cet état n'a rien de définitif. En effet, le jeune enfant doit normalement construire la troisième instance du modèle freudien qui est le surmoi. Ce surmoi représente en quelque sorte le policier intérieur qui va se charger de réprimer les pulsions trop fortes pour les canaliser vers des comportements socialement acceptables. Ainsi, le petit enfant va expérimenter durant ses deuxième et troisième années de vie les effets de l'interdit. Lorsqu'un désir intense se manifeste, l'enfant est habitué à demander et à recevoir. Lorsqu'il fait face à un refus, la frustration qu'il ressent est pour lui ingérable. Il l'exprime alors sous une forme socialement inadéquate en hurlant et, parfois même, en se roulant par terre.

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



AIRMAX Environnement

1090, Louis-Riel, Bureau 102, Ste-Foy (Québec) G1W 4A8
 Québec : (418) 659-2479 Sans-frais : (877) 659-2479
 Montréal : (514) 953-0789 Télécopieur : (418) 659-6729
 www.airmax-environ.com
 info@airmax-environ.com

UNE APPROCHE SCIENTIFIQUE À LA QUALITÉ DE L'AIR

Études sur la qualité de l'air commerciale, industrielle et résidentielle
Mesures et analyse de paramètres physiques, chimiques et biologiques
Hygiène industrielle, moisissures, propreté des conduits de ventilation
Comparaison avec les normes et recommandations applicables
Prix compétitifs, personnel compétent, études partout au Québec



GROUPE-CONSEIL PERRIER

Une vision renouvelée et performante de la prévention

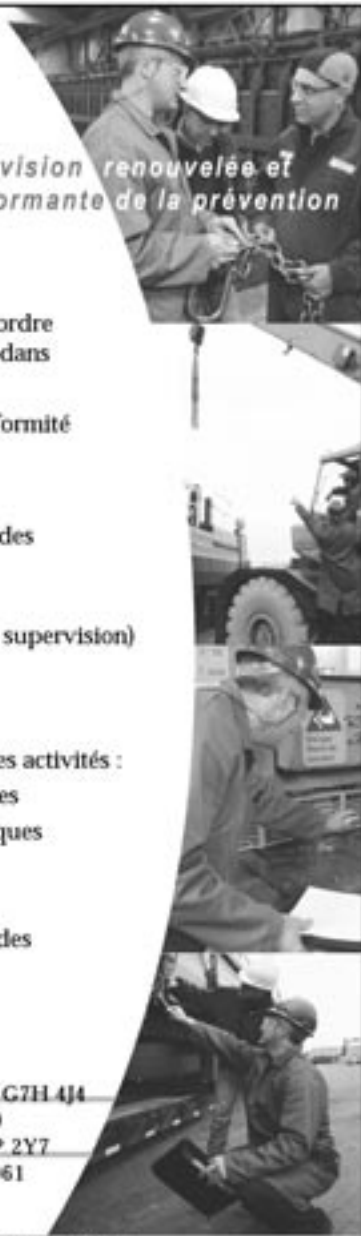
UNE SOLIDE EXPERTISE

Groupe-conseil Perrier offre un appui de premier ordre par l'approche conseil, la formation et le coaching dans différents volets :

- Bilan diagnostic de la prévention, étude de conformité
- Management de la santé et sécurité au travail (B.S.I./OHSAS 18001)
- Prévention axée sur le développement d'habitudes sécuritaires de travail (certifié Aubrey Daniels International)
- Leadership proactif de la prévention (direction, supervision)
- Projet d'équipe, mobilisation du personnel
- Orientation du comité de santé et sécurité
- Conception et mise en œuvre des systèmes et des activités :
 - Observation et communication préventives
 - Identification des dangers, analyse de risques
 - Enquête et analyse des accidents
 - Inspection générale des lieux
 - Analyse des tâches, conception de méthodes appropriées de travail
 - Et bien plus encore...

SAGUENAY 273, du Séminaire, Chicoutimi (Québec) G7H 4J4
 Tél. (418) 696-1163 • Fax : (418) 549-9479
 MONTRÉAL 507, 33^e Avenue, Lasalle (Québec) H8P 2Y7
 Tél. (514) 368-1881 • Fax : (514) 368-2061
 infos@groupeperrier.com

www.groupeperrier.com



C'est seulement lorsque ses parents lui font expérimenter que ces comportements sont inacceptables et n'aboutissent pas à la satisfaction du besoin, que le petit enfant peut construire un surmoi. Ainsi, petit à petit, l'enfant comprend et intègre qu'il est important de refouler la pulsion sous sa forme Nature pour lui donner une forme plus Culture et socialement acceptable (figure 1-b). C'est donc l'expérience de l'interdit, le non que lui présentent ses parents, qui lui permet d'élaborer un surmoi solide et contenant. C'est pour cette raison que l'on parle généralement de la crise du non pour évoquer ce moment intense et difficile que représentent ces 18 mois qui précèdent le troisième anniversaire.

Le processus d'élaboration du surmoi n'est cependant pas terminé, loin s'en faut, après la crise du non. En effet, la seconde étape majeure de consolidation du surmoi est celle de l'adolescence. Ainsi, l'une des activités majeures de l'adolescence porte sur la nécessité de se confronter à des limites afin de construire un surmoi bien solide. Ainsi, un surmoi solide permet à l'individu de contenir et gérer les émotions et les pulsions qui l'animent sans devoir passer à l'acte. Concrètement, si une personne ne me plaît pas, c'est mon surmoi qui me permet de contenir mon envie de l'agresser physiquement et de lui exprimer mon mécontentement de manière plus adéquate. Dès lors, il est important de bien comprendre que le surmoi est contenant dans le sens où il permet à l'individu de ne pas se sentir débordé par ses émotions. C'est non seulement socialement nécessaire mais c'est également très rassurant pour un individu de se savoir capable de contenir ses émotions sans devoir passer à l'acte. Imaginez l'angoisse qui peut habiter un individu qui se sait incapable de contenir sa colère et qui, à chaque agression qu'il perçoit, qu'elle soit réelle ou supposée, est incapable de se retenir d'un passage à l'acte... Malheureusement, de tels individus sont en général inconscients de leur dysfonctionnement.

Pourquoi aujourd'hui ?

Le modèle freudien date d'un peu plus d'un siècle et les surmois fragiles, qui sont nommés défaillances surmoïques en psychanalyse, ne sont pas nouveaux. Alors

PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE

pourquoi aujourd'hui plus qu'hier? Un regard sur la seconde moitié du XX^{ème} siècle peut nous éclairer. En effet, jusque dans les années soixante, le contexte socioculturel occidental a proposé un modèle éducatif relativement autoritaire. Or, l'impact d'une éducation autoritaire sur la construction psychologique de l'individu est relativement bien connu. Dans un tel cas, il est généralement constaté que le surmoi est tellement développé que l'individu en perd quelque peu ses capacités d'expression spontanée de ses émotions. En effet, les pulsions et les émotions ont tendance à être trop réprimées et le comportement de l'individu peut être qualifié de timide (figure 1-c). Nous parlons alors d'un individu névrosé ce qui est, au milieu des années cinquante, un comportement considéré comme socialement normal. Par exemple, le commandement *Tu ne voleras point* est socialement et psychologiquement intégré et la majorité des individus le respecte.

Mais après la révolution des années soixante-dix, le monde change. C'est le règne de la liberté et de l'amour. Les psychologues et les pédagogues dénoncent les effets pervers de l'autorité sur le développement harmonieux du psychisme des êtres humains. Et nous entrons alors dans l'ère dite des enfant-rois. L'extraordinaire élan social découlant de la libération des années soixante-dix provoque un

mouvement de balancier qui se déplace à l'autre extrême : après le trop de cadre, trop d'autorité, trop d'interdits, le monde entre dans l'absence de structure, d'interdits et d'autorité. Tout devient possible. Et c'est ainsi qu'une génération entière d'enfants vont grandir dans l'illusion qu'ils sont tout-puissants et qu'ils n'ont aucun cadre, aucune limite et aucune autorité à respecter. Pour eux, l'essentiel réside dans la satisfaction immédiate de leurs besoins, même si ceci doit se faire au dépend d'autrui. D'un point de vue psychologique, il est évident que l'effet de ce modèle éducatif sur la construction du surmoi va avoir des conséquences dramatiques. Non seulement les défaillances du surmoi rendent l'individu incapable de contenir ses pulsions et ses émotions, mais il est par ailleurs très inapte à respecter et reconnaître une quelconque forme d'autorité.

L'impact sur les organisations

Évidemment, si nous acceptons cette analyse de la situation, les conséquences organisationnelles que nous pouvons prévoir d'un tel dysfonctionnement psychologique sont nombreuses. Cela va du refus de se soumettre à une demande hiérarchique à une violation manifeste et systématique d'un cadre administratif en passant par des comportements émotionnellement

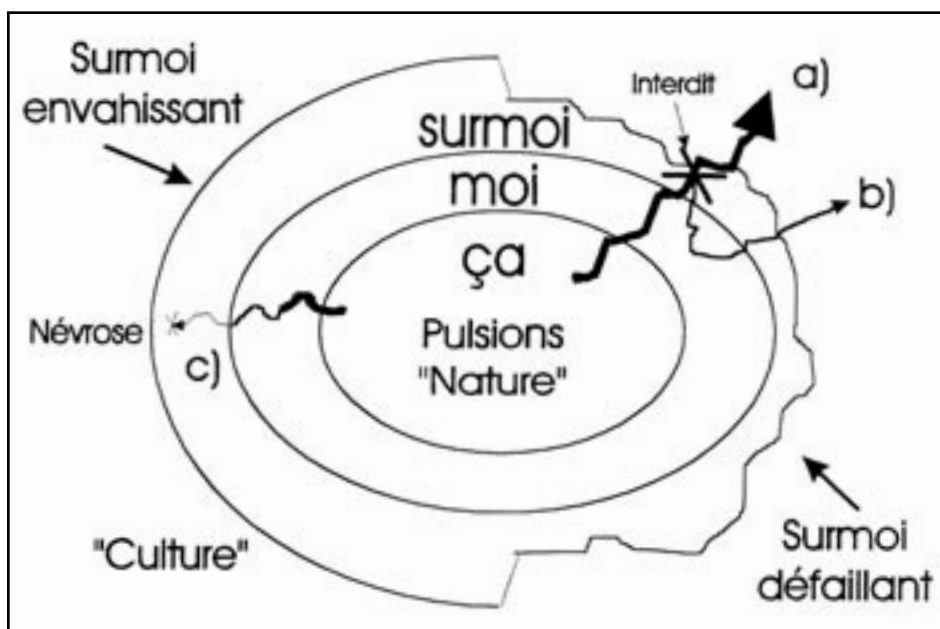


Figure 1. Les instances psychiques du modèle freudien.

MEDIAL
CONSEIL SANTÉ SÉCURITÉ INC.

LA GARANTIE
D'UNE GESTION
RENTABLE

Gestion des lésions
professionnelles

Gestion de la
tarification CSST

Mutuelle de
prévention
OHSAS 18001
e-Learning



Déjà
10 ANS!

MEDIAL
CONSEIL SANTÉ SÉCURITÉ INC.

RÉGION DE MONTRÉAL
514.284.1010

RÉGION DE QUÉBEC
418.682.9909

AILLEURS AU QUÉBEC
1.888.722.6939

info@medial.qc.ca

WWW.MEDIAL.QC.CA

**DANIEL
LONGTIN et
ASSOCIÉS INC.**
Compagnie conseil en gestion. S.F.E.

**Santé-sécurité
Hygiène
Environnement**

- Implantation de système en gestion de la prévention S.F.E.
- Gestion des sous-traitants
- Accompagnement (ISO 14001)

Partenaire Bell Nordic inc.

104 boulevard Grande-Allee
Saint-Eugène (Québec) J4T 2S5
Téléphone : (450) 445-3432
Télécopieur : (450) 462-1371

**Appareil filtrant à
ventilation assistée de**

KASCO
MODÈLE KOMPAT 88
NIOSH #TC-21C-633



Généralement utilisé contre la projection de mortier et/ou de béton ainsi que dans les mines du Canada et du monde entier. Très léger, fait de solide fibre de verre (sans ABS plastique). Couvre complètement la tête, le visage et le cou. Le système Kompatt 88 de Kasco est unique dans l'industrie. Le moteur du système de ventilation, les filtres et piles sont incorporés dans le casque qui est très bien équilibré. Tous les Systèmes Kasco sont approuvés NIOSH et sont conformes ANSI pour les chocs et la pénétration. Pour de plus amples informations sur toute la gamme de systèmes de purification d'air de Kasco. Veuillez contacter, Ken Russell-Murray notre représentant au Québec au 514-913-5134

The St. George Company
Courriel : sales@thestgeorgeco.com
Internet : www.thestgeorgeco.com

PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE

très intenses et souvent inappropriés. Or les individus qui se sentent normalement névrosés ne comprennent pas comment leurs collègues ou leurs subordonnés en arrivent à concevoir une attitude aussi délinquante sur des sujets aussi banals. Mais il faut bien réaliser que ce dysfonctionnement est généralement inconscient chez celui qui le vit et que l'agressivité dont il devient rapidement la cible est pour lui incompréhensible. Il se sent alors injustement traité et adopte des comportements de plus en plus dysfonctionnels. Ceci n'a généralement pour effet que de provoquer l'agacement et la colère des collègues ou du gestionnaire, et c'est le cercle vicieux qui conduit bien souvent à l'épuisement psychologique de l'un ou l'autre des protagonistes.

Un problème de gros bon sens

Les manipulateurs et autres pervers sont essentiellement des individus en souffrance qui manquent de repères internes et externes. Dès lors, ce que les québécois nomment le gros bon sens ne prend pas la même signification pour ces individus. Par exemple, un employé qui constate qu'il ne va pas pouvoir livrer son travail dans les délais va chercher une solution et en désespoir de cause, il informera son supérieur hiérarchique de son retard. Cette inquiétude repose sur des croyances telles que par exemple il est important de respecter ses délais, je dois respecter ma parole, je ne dois pas décevoir mon employeur et je dois lui être loyal, etc. Mais pour l'enfant-roi, ces croyances sont soit absentes, soit subordonnées à la satisfaction de ses propres besoins. Or si ces croyances sont absentes, l'inquiétude ne monte pas et l'individu n'imagine même pas qu'il devrait concevoir une quelconque culpabilité face à son retard. Il travaille du mieux qu'il peut et c'est déjà très bien. Evidemment, l'arrivée orageuse de son gestionnaire qui l'invective à cause de son retard ne peut que provoquer de l'incompréhension et de la colère chez cet employé.

Cette absence de culpabilité devant la violation de règles sociales implicitement reconnues et acceptées par la majorité - le gros bon sens - est probablement la principale cause des nombreux conflits que provoquent les manipulateurs. Ainsi,

l'individu qui n'a pas intégré ces règles les violent inconsciemment et est perçu par son entourage comme un pervers manipulateur qui feint l'ignorance pour se jouer des autres. Or, de son point de vue et de manière inconsciente, ces règles qu'il ignore ne peuvent pas lui servir de repères puisqu'il les ignore. Il se sent dès lors injustement traité et ne comprend pas la cause de l'agressivité dont il est la cible.

Alors que faire ?

Même si la meilleure réponse à ces problématiques de défaillances surmoïques serait une bonne thérapie, le contexte professionnel n'offre généralement pas de tels moyens d'intervention. Il faut donc adopter des mesures organisationnelles susceptibles de contenir et de cadrer ces individus délinquants. La première règle à adopter consiste à se souvenir que ces individus ne le font généralement pas exprès. Ils sont inconscients de leurs mécanismes. Il est donc inutile de les agresser, même si notre propre surmoi peine parfois à contenir les émotions que ne manquent pas de provoquer en nous ces employés! Deuxièmement, l'implicite est le pire ennemi du gestionnaire de manipulateur. Il est essentiel de tout formuler explicitement et par écrit. Le manipulateur se nourrit du flou qu'il rencontre dans la structure. Dès lors, les règles, les procédures, les directives, etc. doivent être systématiquement posées par écrit. Enfin troisièmement, les conséquences liées au viol d'une règle doivent être clairement énoncées et appliquées de manière systématique. Les conséquences peuvent être minimales et la progression des impacts très lente, mais il est essentiel que le processus soit rigoureux et loyal. N'oubliez pas que le manipulateur est la conséquence d'un manque de limites et de cadres dans l'enfance... C'est donc de ça dont l'adulte d'aujourd'hui a le plus besoin.

Références

1. Hirigoyen M.-F., *Le harcèlement moral - la violence perverse au quotidien*, Ed. Syros, Paris, 1998
2. Leymann H., *Mobbing: la persécution au travail*, Ed. Le Seuil, Paris, 1996
3. Nazare-Aga I., *Les manipulateurs sont parmi nous*, Ed. de l'Homme, Québec, 1997 ■