



Les Cercles de Progrès
France

MARDI 10 JUILLET 2012 : Compte-rendu

Lieu : Banque Populaire Occitane - Balma

« Gestion des personnalités difficiles ou dangereuses au travail » par Roland Guinchard

• La vie du Cercle du Pastel

Pour cette dernière journée avant les vacances d'été, 13 membres étaient présents, soit 68% de taux de participation, 6 membres étaient excusés. Eric Déliac a annoncé le départ de Philippe Hiriart Durruty, qui ne renouvelle pas son adhésion au Cercle du Pastel. Nous le regretterons.

Un temps d'échange a été pris pour parler de la programmation 2013 et des orientations que nous souhaitons prendre, en fonction de la diversité des thèmes et des intérêts de chacun. Ariane a fait une présentation rappelant les sujets traités jusqu'à ce jour, présentant les intervenants du 4^{ème} trimestre 2012, et proposant dates et thèmes pour l'année 2013 (PP envoyé à chaque membre).

Chacun a ensuite exprimé ses choix, sous forme de % ventilés sur 5 thèmes définis par Eric Déliac. Vous souhaitez la répartition suivante pour la programmation 2013 (total des 13x100%) :

1. Innovation : 310%
2. Management – Leadership : 300%
3. Stratégie : 260%
4. Développement personnel : 220 %
5. Culture Générale : 210 %

Ariane présentera en octobre prochain, en accord avec Eric Déliac et Serge Mandelbaum, les intervenants choisis pour 2013, en respectant les choix indiqués lors de ce début de journée.

• Intervention de Roland Guinchard

Roland Guinchard se présente avec humour comme un « polyhandicapé », c'est à dire, breton, voileux, motard.... psychologue et psychanalyste. Sa formation (DESS de psychologie clinique, DEA de psychosociologie et DU d'Audit Social à IAE de Toulouse) fait du l'intervenant un spécialiste de la question du lien au travail (lorsqu'il est abîmé).

Il gère et anime un cabinet depuis plusieurs années, qui a 3 activités :

- former des managers à un management sans risque psycho sociaux
- s'occuper des personnes qui vont mal au travail
- proposer des outils d'évaluation de la qualité « psycho-sociale » d'une entreprise.

La question du lien profond entre une personne et son travail amène naturellement Roland Guinchard à intervenir sur la gestion des personnalités difficiles ou dangereuses au travail et à donner aux dirigeants des éléments qui permettront de gérer des situations complexes et d'adopter des comportements de gestion ou de protection qui restituent à l'entreprise une sérénité nécessaire.

Avant de rentrer dans le vif du sujet et pour comprendre le comportement des personnalités difficiles, il est apparu indispensable à Roland Guinchard de revenir sur les mécanismes du comportement en général.

La névrose est la structure normale de tous ceux qui sont humains parce qu'il ont un inconscient. C'est ce qui constitue la personnalité. Cette caractéristique donne la capacité à être dans l'échange avec un peu de culpabilité et de souci de l'autre et de soi. Cela s'exprime visiblement par « le caractère ».



80% des raisons de notre comportement nous échappent (98% avis du psychanalyste !). La frontière entre l'inconscient et le conscient existe, les incidents de frontières se traduisent par le rêve, le lapsus, l'acte manqué...

Il faut apprendre à « danser » le mieux possible est l'image que donne Roland Guinchard pour évoquer l'ensemble des mécanismes qui constituent notre comportement. Une personnalité difficile est une personne qui ne sait pas danser, qui trébuche. Elle ne peut gérer son angoisse.

1. REPERER UNE PERSONNALITE DIFFICILE

On parle de névrose décompensée.

Ses traits de caractère sont accentués, répétitifs, envahissants, inadaptés, incompréhensibles et décalés.

Il existe des critères factuels pour s'autoriser à parler de « personnalité difficile » :

Un **comportement inadapté** à la situation au travail mais :

- **de façon répétitive**
- **sans raison apparente**
- **entraînant une gêne pour l'entourage et la performance** (non respect du contrat moral)

3 « balises » qui constituent un champ, la personnalité difficile se situant à l'intérieur de ce champ. Faire très attention à une 4^{ème} balise, hors champ, qui est la gêne pour la personne elle-même et sa souffrance. Il peut exister alors un syndrome anxio dépressif, (dépression réactionnelle, chronique ou structurelle), lié à différentes raisons. On parle d'une « personne en difficulté », qui présente alors toutes les apparences d'une « personnalité difficile ». Ces personnes doivent être soignées et traitées avant de les considérer comme personnalité difficile. **Cette 4^{ème} balise est à vérifier.**

Le catalogue des personnalités difficiles se réduit uniquement à 2 catégories, entre lesquelles il existe une barrière, **totalement étanche** :

1. **les névrosés** : névrose décompensée
2. **les psychotiques** : psychose socialisée (paranoïaques et pervers mentaux)

La névrose s'exprime par un langage : **l'hystérie**

et par 2 dialectes : **l'obsession et la phobie**

Une personnalité normale parle couramment les « 3 langues » avec 70% d'hystérie, 20% de phobie et 10 % d'obsession, une personnalité difficile n'en parle qu'une seule.

2. LES 3 TYPES DE PERSONNALITES DIFFICILES

A. Hystérie : l'essentiel de la relation humaine passe par le regard de l'autre. Cela permet de réguler la relation

- Caractérisée par son côté démonstratif
- Donner à voir = 70 % de la norme

Chez une personnalité difficile, cette hystérie peut atteindre jusqu'à 100 % et se traduire par une hystérie décompensée :

- **un décalage autour de la gestion du temps** (retards systématiques à toutes les réunions importantes)
- **décalage dans le dressing code**
- **des syndromes fonctionnels** (fibromyalgie à la mode, TMS troubles musculosquelettiques, crise de spasmophilie ou de tétanie, il y a 10 ans...)
- **le goût pour « faire des histoires »**
- **le changement d'humeur**, les plaintes, l'insatisfaction, la séduction



Les Cercles de Progrès France

Une particularité est l'hystérisation globale, c'est à dire qui touche tout le monde (ex France Telecom), trop d'angoisse – on va tous mourir dit notre inconscient.

L'hystérique ajoute une part d'in-authenticité, afin de rester sous votre regard. Il a besoin d'être rassuré en permanence.

Il éprouve plus que quiconque une forme d'angoisse, il ne sait jamais où est la limite entre la dimension professionnelle et personnelle.

La gestion

- **95% de distance professionnelle**
- **5% de reconnaissance personnelle**

Le rêve de l'hystérique serait l'inverse. Il faut revenir à des proportions normales.

Cela peut entraîner des dégâts collatéraux et/ou des situations délicates, mais il faut tenir bon et être clair sur la règle. (histoire de Mélanie)

Un manager doit être ferme, il ne va pas être aimé de tout le monde, mais va gagner l'estime de tout ceux qui n'osait rien dire.

Sylvie Iris évoque l'exemple d'une personne qui parle tout le temps, impossible à arrêter : Mais il faut oser dire STOP, et identifier la limite pour l'hystérique.

Gérer l'hystérie est une chose, la guérir en est une autre, l'analyse et la psychothérapie permettent, entre autre, de rééquilibrer ses mécanismes de défenses.

Les hystériques représentent 80% des personnalités difficiles.

B. Obsession

10% de la norme = la rigueur

Lorsque l'on **ajoute les 4 R**, + 10 % d'obsession

- **rangé**
- **rationnel**
- **réservé**
- **radin**

+ 10% = Handicap relationnel qui se traduit par une communication avec les autres uniquement par tableau Excel.

+ 10% supplémentaire = indécis, problème avec la prise de décision, il faut être certain que ce soit la bonne, donc prendre la décision à sa place.

+10% soit 50% d'obsession : se traduit par un contrôle sur l'environnement professionnel de l'autre, permanent et excessif.

L'angoisse de l'obsessionnel c'est que les choses puissent échapper à son contrôle, et que son emploi du temps ne soit pas plein à 100%.

Souvent une personne de confiance, très rigoureuse et obséquieuse.

La gestion

- **charger son emploi du temps avec des tâches importantes, « charger la mule »**
- **ne pas le charger du changement**

Le drame est quand il veut devenir manager !

C. Phobie

La norme (20%) se traduit par la crainte

Pour les personnalités difficiles,

- **anxiété et pessimisme** (on a déjà essayé et ça ne marche pas !)
- **fuite en avant** : arrêt maladie, hypocondriaque
- **Attention vigilante permanente** (agitation ou suractivité)



Les Cercles de Progrès France

- Angoisse dans un objet phobique (ascenseur, araignée, chapeau mou...) → toc
- Dimension contra-phobique (médecin pour lutter contre la maladie et la mort, capitaine pour lutter contre la phobie de l'eau)

La gestion

- **Poser des balises, replacer les limites**
- **Soigner une évaluation rigoureuse et bienveillante**

Le phobique a besoin d'être rassuré et est généralement très attaché à l'entreprise.

En conclusion de cette partie, Roland Guinchard insiste sur la **différence entre la structure de nos comportements, et leurs symptômes.**

HOP (hystérie, obsession, phobie) = structure

Etre alcoolique, colérique, feignant... = symptômes

Un symptôme ne veut rien dire par rapport à une structure.

Devant une personnalité détectée comme difficile, l'important est de faire un diagnostic de structure, et de comprendre quel est l'enjeu majeur de son comportement.

Les personnalités difficiles réagissent de façon excessive à l'angoisse, **et il faut savoir gérer leurs limites.**

Néanmoins, il faut noter qu'une **gestion en amont** est possible, et consiste à vérifier la validité et la permanence des 3 points suivants :

- **le discours** (le responsable doit avoir une parole sur la situation, savoir dire où l'on est et où l'on va)
- **l'autorité dans le travail** (occuper le terrain, sans violence ni culpabilité, être attentif à ce qu'il se passe)
- **la constitution de projets d'équipe** (hiérarchisation des tâches qui évaluent les progrès comme des résultats)

Ces dimensions ont un effet majeur sur l'angoisse des personnalités difficiles et l'on peut retrouver l'assurance dont chacun a besoin au travail. Il faut tenter de ne pas trop « psychologiser » le management ; certes il peut exister des carences dans ces 3 dimensions, mais accepter de se poser les bonnes questions est fondamental quand il y a une recrudescence de personnalités difficiles dans l'entreprise.

3. LA FONCTION PATERNELLE

Pourquoi les personnalités difficiles sont-elles difficiles ?

Roland Guinchard en tant que psychanalyste, revient sur l'histoire de la fonction paternelle.

Une fois de plus, tout se joue entre 0 et 3 ans, cela est vrai également pour notre comportement face à l'angoisse. Relation mère-enfant, angoisse de fusion et d'abandon, 2 angoisses nécessaires pour se construire dès le plus jeune âge.

Petit à petit, une structure triangulaire « **le châssis psychique** » se met en place, mère- enfant et la fonction paternelle, qui fait office de système régulateur.

Apparaissent alors 2 dimensions, le sens de la réalité (existence d'un père), et le souci de l'autre (je ne suis plus seul, culpabilité). La récompense est le sentiment d'exister, que l'enfant découvre entre 0 et 3 ans.

L'histoire de la fonction paternelle est très importante pour les gens « normaux », son but étant de rassurer des angoisses excessives.

L'angoisse pour les personnalités difficiles c'est de se demander s'il y a une fonction paternelle.

Un sujet peut être amené à devenir sa propre fonction paternelle, le châssis doit être solide pour tenir bon.



Il devient faussé par identification ou déni de la fonction symbolique première dite « fonction paternelle ».

C'est ce qui distingue les personnalités difficiles des personnalités dangereuses, ces dernières n'ayant pas de sentiment d'existence, la réalité étant là ou elles veulent qu'elle soit.

4. REPERER UNE PERSONNALITE DANGEREUSE

On parle maintenant de « psychose » et non plus de « névrose ».

L'enjeu est le pouvoir de façon « vitale ». L'image de soi est en cause. On n'est plus du tout dans des relations « affectives » normales. Comme nous l'a expliqué Roland Guinchard précédemment, **l'origine en est une atteinte structurelle des relations précoces, aboutissant à une carence du « sentiment d'exister » par distorsion du châssis psychique.**

La personnalité dangereuse doit « **vivre sans exister** », donc se tracer un territoire. On retrouve toujours des excès de positionnement chez ces personnes, qui tiennent rarement leur parole, et ne permettent pas d'avoir une relation fiable ou rassurante. Ce qui permet de confirmer le diagnostic : l'apparition de relâchements ou abus vis à vis de la loi (par excès ou par défaut) allant systématiquement vers leur avantage et visant au final :

- le mépris
- l'atteinte de la confiance en eux des gens qui les entourent
- l'occupation personnelle ou la destruction des lieux où ils travaillent

5. LES 2 TYPES DE PERSONNALITES DANGEREUSES

A. PARANOIA

La mégalomanie est le 1^{er} symptôme de la paranoïa. On retrouve également les symptômes suivants :

- inflation du moi
- méfiance
- persécution (ce n'est pas de ma faute, dans mon équipe je n'ai que des bras cassés)
- projection et interprétation permanente

Le paranoïaque raisonne juste même sur des base fausses. Sa pathologie est discrète. Il faut être directement en lien avec lui pour s'en rendre compte.

Il entraîne les gens derrière lui (histoire des presses purées), et emporte la conviction autour de lui car il n'a aucun doute. (lèche botte avec la hiérarchie)

Le risque ordinaire est le passage de la relation à la procédure juridique, qui apparaît alors comme un début de solution. Il reconnaît la référence à un tiers, et la justice va reprendre la place de la fonction paternelle.

Le risque majeur est le passage aux faits divers.

La gestion

4 règles de fond

- **renoncer à avoir une relation normale** : très difficile à faire
- **être formel** et impeccable professionnellement (rationnel, très poli)
- **maintenir un contact régulier ni plus ni moins**
- (jamais d'attaque personnelle)

Cela revient à maintenir, si possible, l'intégrité du territoire du paranoïaque, en préservant les autres.



Les Cercles de Progrès France

La gestion c'est également le management sans risque psycho sociaux, avec un réel projet d'équipe ou d'entreprise, et comme pour les personnalités difficiles, discours et autorité en amont.

B. PERVERSITÉ

Le pervers a une stratégie différente, qui n'est pas celle du « territoire », mais **celle de la séduction excessive et narcissique**. Il cherche un mode de survie existentielle dans la manipulation et la destruction morale. On retrouve les symptômes suivants :

- froideur
- mensonge
- manipulation
- cynisme
- profond mépris

Son jeu relationnel destructeur s'appuie sur des enjeux, s'il gagne, il est dans la jouissance perverse. Sa personnalité est vampirique, c'est un corrupteur.

La question de l'existence est telle chez un pervers, qu'elle n'a pas d'importance.

Séduire pour manipuler et détruire.

Le risque majeur : escroquerie, corruption, dissimulation sont fréquents sous des dehors parfaitement adaptés socialement donc très DANGEREUX.

En entreprise, on les retrouve et on les appelle, le parasite (salarié protégé), le saboteur (aucune honte ni culpabilité car non soumis à la fonction paternelle), l'escroc (Madoff).

Le pervers narcissique a son territoire, preuve du non droit et zone sur laquelle il décide d'organiser les choses selon sa façon : on parle de perversion dans un territoire donné.

La gestion

Face aux pervers, **ne jamais rester seul**, et essayer **de démonter le mécanisme en permanence, de monter** un dossier juridique solide, et « **d'allumer tous les projecteurs** », en restant très clair sur ses propres attentes et désirs, et ne pas en dévier.

La rencontre avec un pervers, pour Roland Guinchard, est un accident de management et la vie doit reprendre son cours.

CONCLUSION

Les personnalités « névrotiques » sont en attente d'amour ou de reconnaissance, et il faut savoir doser la réponse à cette demande. Cela reste négociable, assez aisément et Roland Guinchard nous a réellement éclairé pendant cette journée sur les dispositions à prendre.

Les personnalités plus proches de la « psychose » sont en attente de toute puissance, sous des formes parfois très surprenantes et cachées. Il faut savoir ruser avec la force de leur intention, le jeu est plus difficile.

Une seule attitude centrale est véritablement efficace : la distance.

La distance vis à vis des attentes et des demandes affectives est nécessaire pour la névrose, **à la seule condition que ce ne soit jamais de l'indifférence.**

- être très attentif à tous les « signaux faibles »
- savoir garder la tête froide
- savoir garder du recul dans l'analyse des situations

La distance vis à vis des dérapages et des excès proposés par les personnalités psychotiques socialisées, dites dangereuses, est obligatoire, ces personnes s'appuyant sur des enjeux et une vision de l'existence et des objectifs de nature différente.



Les Cercles de Progrès France

La gestion en aval consiste à respecter et contourner les mécanismes de défense des personnalités difficiles plutôt qu'à les transformer ou les attaquer de front. Pour les personnalités dangereuses, il s'agit surtout de les reconnaître pour en tirer les conséquences.

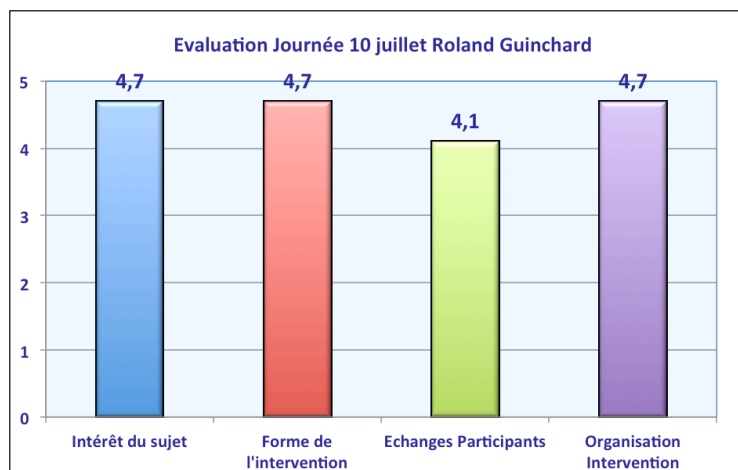
En amont, la gestion consiste à vérifier la validité d'un sens cohérent dans le discours du travail, dans l'autorité, et dans la constitution de projets d'équipes.

La gestion à partir de soi consiste à obtenir le plus de clarté possible dans son Désir de travail, puis à s'y tenir.

Psychanalyse du lien au travail. Le désir de travail. Roland Guichard. Elsevier Masson. 2011

Une bibliographie complète est proposée par l'intervenant, à la suite de ce CR et en ligne sur le site internet, par votre accès membre privé.

• **Votre évaluation**



Autour d'un sujet difficile et préoccupant pour chaque dirigeant, Roland Guichard a animé cette journée en faisant référence à de nombreux exemples ou situations, décrites avec justesse et humour, parfois de façon théâtrale ! Une très bonne évaluation, aussi bien sur l'intérêt du sujet, que sur sa forme, vous avez les clés essentielles pour reconnaître et gérer ces personnalités dites difficiles ou dangereuses au travail. Moins d'échanges que

d'habitude, car une animation plus sous forme de « conférence », sans travail de groupe, ce qui n'a pas empêché l'ambiance d'être des plus conviviale, avec un groupe très enthousiaste quant au déroulement général de la journée.

L'intervenant nous avait mis en garde au début de la séance : « vous aurez sans doute une impression bizarre à certain moment en vous demandant : on parle de moi ? ... »

Notre prochaine rencontre aura lieu le mardi 11 septembre , Jean-François Noubel interviendra sur le thème « Intelligence Collective et Monnaies alternatives ».

Les grands enjeux de l'humanité ne sont pas la faim, la pauvreté, le développement durable, la paix, la santé, l'éducation, l'économie, les ressources naturelles... mais notre capacité à élaborer de nouvelles organisations capables de les résoudre. Notre enjeu principal est l'intelligence collective.

Pour l'entreprise aussi le challenge est absolu. Aujourd'hui la plupart d'entre-elles rencontrent d'insurmontables difficultés face à la complexité, à l'imprévisibilité du monde, à la globalisation. Elles subissent de permanents conflits d'intérêt entre profitabilité et développement durable, secret et transparence, valeurs et valeur, dynamiques individuelle et collective, fertilisation des savoirs – qui ouvre – et compétition – qui enferme...
JFNoubel – Intelligence Collective, La révolution invisible

**Le rendez-vous est au siège de la Banque Populaire, à Balma, dès 8h30.
Je souhaite vous y retrouver nombreux et accompagnés d'invités.**

Excellentes vacances à tous, et RV en Septembre



Les Cercles de Progrès France

Bibliographie.

Pour venir ou revenir un peu à la psychanalyse (par ordre de difficulté croissante).

Le premier rendez vous avec le psychanalyste. Maud Mannoni. 1965. Denoël-Gonthier.

Introduction à la psychanalyse et

Psychopathologie de la vie quotidienne Sigmund Freud. PB Payot.

Clefs pour la psychanalyse. Georges Philippe Brabant. 1970 .Seghers. Collection Clefs.

Comment peut-on être psychanalyste ? Gérard Bonnet. 2005. L'esprit du temps.

Introduction à l'œuvre de Mélanie Klein. Hanna Segal. 1967. PUF.

Cinq leçons sur la théorie de Jacques Lacan. Juan David Nasio. 1994 PB Payot.

Un catalogue de référence (mais pas dédié « travail » et présentant une vision trop exhaustive pour cet usage)

Comment gérer les personnalités difficiles. François Lelord. Christophe André. 1996. Odile Jacob.

Un bestiaire hilarant.

Petit Dictionnaire éterné des emmerdeurs au travail. Julia Zimmerlich. 2010. Ed de l'Opportun.

Par curiosité. D'autres "catalogues" sur les personnalités difficiles. Sauf pour un de ces ouvrages ce sont des rééditions d'anciens ouvrages anglo saxons dont les références théoriques sont floues ou absentes.

Survivre au pire des boss. Shaun Belding. Guide réussite l'entreprise. 2004. Express éditions

Survivre au pire des collaborateurs. Shaun Belding. Guide réussite l'entreprise. 2004. Express éditions

Comment faire face aux gens difficiles dans vos relations quotidiennes. Alain Houel. 1992. Editions Dangles.

Comment se débarrasser des emmerdeurs. Dr Paul Hauck. 2003. Michel Lafon.

Gérez les personnalités difficiles. Guide réussite l'entreprise. Roy Lilley. 2002. Express éditions.

Revues « Management ».

Gérer les personnalités difficiles p.30. Management N°147. Novembre 2007.

Gérer les emmerdeurs p.40. Management N°170. Décembre 2009.

Sur les personnalités difficiles elles mêmes.

L'hystérie ou l'enfant magnifique de la psychanalyse. J.D. Nasio .1990. PB Payot.

Problématique de l'Hystérie. J. André. J.Lanouzière. F.Richard. 1999. Dunod.

La Névrose obsessionnelle. Catherine Couvreur, Bernard Brusset. Revue française de psychanalyse.

Les phobies et la névrose phobique ; Des états nerveux d'angoisse aux phobies systématiques [Angelo Hesnard](#). 2004. [Bibliothèque Des Introuvables](#).

La problématique alcoolique. Michèle Monjauze.1991. Dunod.

Le dernier pour la route. DVD. Philippe Godeau. Avec F Cluzet. Studio Canal D'après le livre de H. Chabalier.

L'homme Parano. Claude Olievenstein.1992. Odile Jacob.

Les paranos. Mieux les comprendre. Damien Guyonnet. Gérard Tixier.2006. Payot.

Ouragan sur le Caine. Film E Dmytryck. 1954. Dvd 2004.

Le harcèlement moral dans la vie professionnelle. M.F. Hirigoyen. 2001.. La découverte. Syros.

Petit traité des perversions morales. Alberto Eiguer. 1997. Bayard.

Le pervers narcissique et son complice. Alberto Eiguer. 1989. Bordas.

Nouveau portrait du pervers moral. Alberto Eiguer.2005. Dunod.

Mon idole. DVD. Guillaume Canet. NRJ. FEV.

Le diner de cons. DVD Francis Veber. 1998. Gaumont DVD