



Mobbing et imago maternelle, une réflexion à deux cerveaux. Digression très libre sur des situations thérapeutiques¹

Giuliana Galli Carminati² et Federico Carminati³

N° 15, 30 avril 2019

Dans les parcours psychiques qui touchent au professionnel et au personnel, le mobbing a eu une place importante dans les années qui vont de 2009 à 2013, cela pour chacun de nous deux.

Depuis les événements autour du crash boursier de 2008, j'ai remarqué – probablement à cause aussi du changement de mon activité thérapeutique qui, aujourd'hui, est essentiellement en cabinet – une augmentation importante des consultations autour de situations de difficulté grave ou très grave dans la gestion de la vie professionnelle.

Parallèlement, Federico a vécu dans la même période un profond changement dans sa propre vie professionnelle au sein d'une large collaboration scientifique, ce qui l'a fait réfléchir sur les mécanismes internes et externes qui amènent un individu à s'en sortir ou à ne pas y arriver quand une situation de travail satisfaisante tombe dans les mains d'un ou plusieurs pervers narcissiques et s'effondre.

De cette réflexion « à deux cerveaux », ainsi que des discussions au sein des contrôles de l'institut Baudouin, est sorti ce chapitre. Le récit est à la première personne pour plus de légèreté et l'anonymat, comme on le dira plus loin, a été rigoureusement respecté.

* * *

Bien que des consultations pour des conseils autour d'une certaine anxiété face à des situations spécifiques au travail soient aussi fréquentes, je me trouve le plus souvent face à des patients « graves », qui ne dorment plus, mangent mal ou très mal, prennent ou perdent du poids sauvagement, ont des soucis de couple ou dans la gestion de leur parentalité, ont des pensées noires, pour ne pas dire des idées de suicide, parfois même avec projet.

La situation type – car on peut en tracer un profil – génératrice de ces malheurs est celle du chef pervers narcissique entouré d'un groupe sur la défensive qui préfère jeter à Moloch, un à un, le dernier embauché, la tête qui dépasse, le moins inséré, l'employé face à un problème de santé

¹ Cet article est déjà paru dans : Galli Carminati G et Carminati F, Mobbing et imago maternelle, une réflexion à deux cerveaux. Digression très libre sur des situations thérapeutiques in Galli Carminati G, Struchen M, Subirade Jacopit V et Carminati F (eds.), Le Petit Bonheur, Transhumances Psychiques, Giugi's Editions, 2018

² MD, PhD, psychiatre psychothérapeute FMH, Professeur adjoint à l'Université de Séoul (Hôpital de Bundang), membre de l'Institut de Psychanalyse Charles Baudouin, fondatrice et didacticienne de la Société Internationale de Psychanalyse Multidisciplinaire, ancienne Privat-Docteur et chargée de cours à l'Université de Genève.

³ Physicien au CERN, membre de l'Institut de Psychanalyse Charles Baudouin, membre didacticien de la Société Internationale de Psychanalyse Multidisciplinaire.



dans sa famille ou le plus âgé, bref celui qui semble différer d'une manière ou de l'autre du groupe.

Je retrouve très souvent une dynamique groupale, comme d'habitude puissante, qui décide, sans vraiment en prendre conscience, de donner au lion la moins performante (ou parfois la plus performante mais pas la plus maligne), ou la plus fragile des antilopes.

La personne mobbée présente elle aussi un profil assez caractéristique : elle tient au travail qu'elle fait, a un concept de travail bien accompli qui frise le perfectionnisme, a tendance à rendre service aux collègues et à soutenir la boîte-institution à laquelle elle appartient en sacrifiant son temps ; en d'autres termes, elle « ne compte pas ses heures ». Elle a aussi tendance à donner beaucoup d'importance à sa réussite professionnelle, qui prend très souvent une ampleur que j'ose définir (je suis moi-même workoolique !) exagérée par rapport aux autres aspects de la vie.

Le pervers narcissique – espèce pullulante dans notre monde actuel basé beaucoup plus sur les règles de qualité que sur la qualité des règles, au moins selon mon point de vue – renifle la proie que le groupe n'ose (ou n'osera bientôt) pas protéger (la solidarité remplit les oreilles, mais pas les assiettes), qui se retrouve, après une période plus ou moins longue d'incompréhension avec la hiérarchie et de refroidissement des liens, fut un temps presque amicaux, avec les collègues pour finir très souvent, selon ses dires, par surprise, face à des « évaluations » dévastatrices, voire à la mise en place d'un dossier à charge.

En effet, le mouvement mobbant a des durées différentes d'une situation à l'autre, parfois le malaise s'installe petit à petit, parfois plus rapidement, parfois les évaluations sillonnent une assez évidente mise à l'écart prodromique, avec dossier à charge, et enfin un licenciement.

Les victimes n'arrivent que rarement à mon cabinet avant l'évaluation dévastatrice. Elles y échouent souvent après, ou bien après la mise en route d'un dossier à charge et même après un licenciement. Parfois elles arrivent en ayant donné leur démission, avec la sensation d'avoir sauvé l'honneur, peut-être, tout en se retrouvant ensuite les portes fermées aux colloques d'embauches d'où elles sortent complètement sonnées et aplaties de honte. Eh oui, parce que la personne mobbée a honte de l'être. Elle n'aurait pas dû faire ceci ou cela, elle est souvent dans une attente rêveuse que la boîte-institution la rappelle en disant qu'il y a eu erreur, que tout peut recommencer comme avant.

C'est quoi, « la boîte-institution » ? C'est le salaire qui nous donne à manger (et à payer nos factures) et le regard du monde sur nous. C'est donc Maman ? A peu près.

J'ai longtemps pensé que le travail était une fonction masculine dans notre vie consciente et inconsciente, que c'était notre manière d'entrer dans le social en ayant quitté le jupon rassurant de Maman, que c'était l'arène des combats glorieux, le lieu des joutes et de la valeur. Dans mon innocence j'avais donc donné un caractère paternel à la boîte-institution, ou institution, ou association, ou fondation, ou industrie... là où le jeu social entrait en jeu. Le désespoir si total des victimes de mobbing m'a fait changer d'avis.

En fait, je me suis rendu compte, avec une certaine surprise, que probablement cette profondissime déstabilisation qui vient de la rupture avec la fameuse boîte-institution touche plutôt ce qui est non pas le lien de la loi, mais le lien de la frustration primaire. Ce n'est donc pas « Je vais te punir », mais, beaucoup plus angoissant, « Je ne vais plus te nourrir », qui est



le lien avec la mère, réelle et/ou fantasmée chez le tout-petit que nous restons à jamais dans notre inconscient.

Notre salut et notre perte sont dans le développement du lien. Je pense que comme le deuil, qui est l'autre versant du même mécanisme (lien - deuil, création - destruction, investissement - dés-investissement) n'est jamais parfait, le lien aussi ne l'est pas. Nous restons notre vie durant avec cette béance qui cherche repos et soutien, chez une mère qu'on n'a pas tout à fait eue comme on l'aurait voulue, chez un conjoint lui aussi affecté d'imperfection, chez une boîte-institution dans laquelle nous imaginons trouver notre propre image, enfin, entière et satisfaisante. La boîte-institution, étant à facettes plurielles, peut nous donner, plus que notre mère (la vraie), plus que le conjoint, l'illusion d'une complétude apaisante.

Il y a un aspect de prévisibilité dans le travail, qui aide aussi les habitudes rassurantes, le train-train routinier et un certain ronronnement chaleureux. Par ailleurs, il est vrai qu'on dit aussi que le bébé a besoin de sécurité, d'horaires pour le biberon et pour la sieste, qu'il faut qu'il dorme à telle heure. Le boulot-dodo tant décrié rappelle beaucoup ce petit paradis répétitif qui, au bout d'un moment, n'est plus tellement paradisiaque car quelque chose commence à rompre l'équilibre.

Il y a trente ou quarante ans, on vivait toute une vie de travail dans la même boîte-institution. Je ne suis pas sûre que cela était si merveilleux, à mes yeux de voyageuse presque compulsive, mais il faut admettre que cette stabilité établie, cette fidélité entre salarié et boîte-institution avait du bon. On y croyait, on se sentait appartenir à une structure sociale, à un monde.

Aujourd'hui, il y a une instabilité profonde du lien avec le travail, et du travail lui-même, on n'est pas sûr de rester plus d'une dizaine d'années, et parfois beaucoup moins, dans un même emploi, les structures familiales aussi sont plus instables, les familles recomposées sont une réalité quotidienne et on s'y adapte.

Le point est que probablement, au moins pour certains d'entre nous, le besoin de colmater la brèche dans le lien avec la mère est plus large et le travail en remplit une portion dangereusement importante. Cette spécificité de certaines personnes, on l'aurait ignorée dans une société à l'ancienne, avec une stabilité plus importante des structures de travail ; elle ressort dramatiquement dans notre société actuelle.

Pour faire simple et probablement trop direct, plus le besoin de colmater le lien est grand, plus les pervers narcissiques sont à l'affût. Je pense aussi que les pervers narcissiques ont une structure très proche de celle des victimes, mais ils trouvent à nourrir la brèche, probablement encore plus large et intarissable, avec la destruction de l'autre. Cela dit, ils me sont moins sympathiques et j'en ai peu dans ma clientèle car ils demandent de l'aide encore plus tardivement que leurs victimes (et ils ont une compliance aux soins très aléatoire).

Revenons au mobbé complètement à plat, qui ne dort plus, devient impossible à la maison et est convaincu de ne plus pouvoir trouver du travail. La personne mobbée idéale est celle qui débarque dans mon cabinet « avant » la lettre de licenciement. Là, on a une marge de manœuvre, et cela aussi parce que si elle a pu se rendre compte de la situation assez tôt, elle est donc moins fusionnelle avec la boîte-institution, elle fait un minimum de différence entre elle-même et l'imgo maternelle.

Mon travail est déjà de la calmer un peu, d'essayer de lui redonner le sommeil, si besoin de lui prescrire un antidépresseur, sans lequel on n'arrive même pas à discuter tellement la confusion



l'emporte. Ensuite, introduction du tiers, qui n'est pas que moi. Moi, je suis un peu son deuxième moi de soutien, une béquille narcissique, non pas le vrai tiers. Le tiers, c'est la loi, l'avocat, le regard du réel, le cosmos dans le chaos maternel.

Je rappelle ici que sans le chaos maternel on n'existe pas, donc il faut faire avec, mais un peu d'ordre dans ces situations aide.

La personne mobbée, même idéale, se rebiffe : pas de ça chez moi, je ne veux pas faire des histoires. En effet, la personne mobbée ne veut pas devenir méchante et « faire du mal » à Maman d'amour, la boîte-institution, où elle rêve de revenir, de retrouver sa place et ses habitudes « comme avant ». Elle s'en va, toute troublée parce qu'elle avait bien compris que l'affaire était sérieuse, mais elle avait espéré trouver chez moi la confirmation que tout allait bien.

En principe, je propose le conseil d'un avocat pour revoir un peu son contrat, pour voir à combien de jours d'arrêt-maladie elle a droit (car comme cela elle ne peut surtout pas travailler, les homicides du chef ou les suicides n'arrivent pas qu'aux autres), pour comprendre les termes légaux de l'engagement réciproque entre employé et employeur. Très, très souvent la personne mobbée ignore tout de la réalité légale de cet engagement. Elle ne sait même plus où elle a entreposé le contrat signé, elle ne sait rien de l'assurance perte de gain. Maman, on l'aime sans contrat, il paraît, car l'amour maternel est inconditionnel, ou au moins c'est ce qu'on veut croire.

Si une évaluation s'annonce, ou si une réévaluation se prépare, ou si la lettre de licenciement se glisse dans le courrier, l'onde de choc amène à une prise de rendez-vous assez rapide avec l'avocat. Sinon, on continue un ballet de doutes et tergiversations, ponctué d'attaques de panique arrosées de benzodiazépines, de coups de téléphone et SMS transpirant la terreur – et je pèse mes mots – qui peuvent durer des mois. Et même il y a parfois un tel désarroi face aux menaces de plus en plus claires de mise à l'écart, sinon directement à la porte, que le déni, premier rempart contre le deuil, met la personne mobbée dans une espèce de limbe dangereux. Dangereux parce que la personne mobbée cherche désespérément à plaire à sa hiérarchie, à son groupe de collègues qui, ayant bien compris sur qui allait tomber la foudre, se volatilisent : pas de petit café à 16h, ils ont toujours à faire à midi, fument leur cigarette toujours à des heures imprévisibles. Le mobbé subit la désagréable sensation qu'on change de conversation à son apparition dans un bureau ou au bout du couloir. Qui a vécu une situation de mobbing va se retrouver dans ces lignes.

Comme la plupart des êtres humains, la personne mobbée possède une grande sensibilité « inconsciente » aux mouvements groupaux. Elle repère donc très bien tous ces signes. Mais le mobbing se fonde sur le silence du troupeau et le déni de l'évidence : tout le monde sait, peut-être sans savoir, mais tout le monde est dans le déni. Inutile de demander aux collègues ce qui se passe. Ils ne le savent pas consciemment et surtout ils ne veulent pas le savoir. La personne mobbée devient paranoïaque, ce qui n'arrange pas sa cote de popularité, elle peut devenir tristounette, plaintive, voire irritable ou carrément agressive : magnifique ! Cela amène de l'eau au moulin de la mise à l'écart. Mais le dégât est aussi interne. La personne mobbée ressent sa paranoïa comme une faute de plus, elle n'arrive plus à faire confiance à ses instincts, à elle-même en dernière analyse. Le travail de sape n'en est que plus efficace, la proie doute d'elle-même, doute même de ses instincts. Cela devient presque trop facile pour le prédateur.

La personne mobbée dort mal, elle est fatiguée et elle arrive cernée, au propre et au figuré, au travail. Elle commence à ne pas se sentir sûre d'elle dans les tâches à accomplir, doute, devient



lente, brouillonne, se met à faire des erreurs : magnifique bis ! La hiérarchie a maintenant des « preuves » de l'incompétence de la personne mobbée, et s'en réjouit.

Selon mon expérience, l'avocat est un peu comme le dentiste, mieux vaut faire un contrôle avant que la carie soit trop grande et la dent perdue ; certes, on va payer la note, mais il y a des luxes qui n'en sont pas. Tout le monde devrait avoir un dentiste et un avocat de confiance.

De toute façon, la vision externe d'un avocat qui regarde la situation avec les yeux de la loi, qui sait lire dans les détails un contrat de travail, qui est au courant des derniers règlements et qui en tout cas est là pour servir l'intérêt de celui qui le paie, introduit le tiers, comme je l'ai dit, et aide la personne mobbée à se désencastrer de son amour/liens total avec la mère boîte-institution. Avec l'avocat il y a le lien de l'argent, qui est symbolique et qui est justement le contraire de l'amour inconditionnel, si beau, si justement total, mais, malheureusement si dangereusement sans règles établies.

Dans cette relation enfant-mère, nous introduisons la loi, donc l'élément masculin. Il en est de même avec l'argent, qui est frappé du sceau de l'état et du roi. En étant un peu freudien, c'est justement cela qui détache l'enfant de la mère dévorante et ancestrale et lui permet d'accéder au principe de réalité et à la négociation avec le réel.

Et surtout le pervers narcissique a peur de qui est machiavélique, et l'avocat l'est par définition, car il sait être combattu avec ses propres armes, de manière précise et sans ces vapeurs sentimentales, ce brouillard affectif qui est au pervers narcissique comme l'encre à la seiche.

En dépit des conseils pressants du thérapeute – qui doit augmenter au fur et à mesure les doses d'antidépresseur et les comprimés de benzodiazépines – la décision de faire recours à un avocat est freinée aussi par l'illusion du mobbé de pouvoir rédiger lui-même la lettre vengeresse, le compte rendu puissant de vérités, la lumineuse liste de mails accusant la hiérarchie. Le fantasme de la réunion où il ne se justifiera pas, car cela est au-dessous de lui, mais où tout sera clair, car le chef accusateur se confondra dans ses propres mensonges au milieu du soutien ému de l'équipe, est un grand classique. La personne mobbée croit toujours au visage humain du pervers narcissique et de ses collègues. Elle croit surtout que, à la fin, Maman l'aimera toujours.

Une autre échappatoire choisie souvent par la personne mobbée est de faire jouer son assurance juridique, parce qu'elle est gratuite. Mais justement parce qu'elle est gratuite, il n'y a pas la symbolique de l'argent et l'illusion d'une réalité sans conditions reste.

La personne mobbée a peur de dépenser et de rester vide « des deux côtés », car la mère ne la nourrit plus et elle, elle se vide de son contenu d'or fécal si précieux.

L'utilisation de l'assistance juridique reste en effet un moindre mal.

Décidément, le rôle du thérapeute n'est pas si simple, d'autant plus qu'il se rend compte de son ambiguïté de bonne mère thérapeutique/ transférentielle là où le conflit de loyauté bat son plein avec l'autre mère qui donne, elle, pour de vrai, la nourriture.

Il faut de la patience et du temps car, pour la personne mobbée, le plus simple est de quitter le suivi thérapeutique – et pas mal de personnes le font – dans l'espoir, assez illusoire, de se remettre en selle seule, pour retrouver son temps à elle au lieu de le perdre en séance, pour faire du sport (qui fait tant de bien), pour donner plus de temps à la famille ou pour se mettre à faire vaguement de l'art, etc.



D'autres mobbés, par contre, arrivent à voir le jeu dans lequel ils sont entraînés, ils se trouvent aussi des raisons, pas fausses, qui les ont amenés dans la situation de difficulté, ils font en quelque sorte la part des choses, ce qui leur permet de mettre du poids sur les événements. Il n'est pas insalubre de mettre des nuances, de voir ce qui leur tient vraiment à cœur dans le travail et ce qu'ils sont disposés à laisser ou à changer.

Même si le licenciement arrive, même s'il est contesté comme abusif, une vision plus étayée de son propre travail aide la personne mobbée à introduire de l'intérieur la règle que l'avocat met de l'extérieur.

Le gros souci est que, si le travail sur soi n'est pas assez assis, la personne mobbée, quand heureusement elle retrouve un travail, va se remettre au bout de six à huit mois dans une situation semblable. J'ai vu des personnes ayant perdu un emploi dans des conditions de mobbing à mes yeux évidentes, retrouver du travail et le reperdre de suite, en ayant à nouveau glissé dans le surinvestissement, le perfectionnisme et la tendance à s'isoler pour mieux travailler, disposées encore une fois à faire elles-mêmes le travail des autres, plus incapables (selon elles) ou plus malins (selon moi), et cela pour bien faire, pour rendre service, pour l'idéal du travail bien fait, finalement pour « sauver la boîte-institution », pour faire, encore une fois, plaisir à Maman.

Quelques réflexions théoriques...

La situation sociale actuelle – pour une période d'environ huit ans, depuis le crash boursier donc j'ai parlé tout au début de ma réflexion – a amené une profonde déstabilisation des liens dans l'environnement professionnel.

Depuis que j'entends parler à longueur de journée d'éthique, de transparence et de respect, je vois autour de moi une déferlante de comportements aberrants où les cadres du haut en bas de l'échelle hiérarchique, même dans les institutions étatiques où tout le monde est fonctionnaire, pressurent la couche suivante avec le prétexte de l'efficacité et de l'économicité. Il me semble que la théorisation de la philosophie économique, y compris celle apparemment a contrario, comme dans le cas des théories de la décroissance, reste happée dans la toile de l'idéologie avec de moins en moins de pragmatisme.

La théorie se doit de se confronter avec la pratique si elle veut devenir un modèle prédictif et ne pas rester une sorte de coquille vide. On dit que la théorie doit être falsifiable, ce qui revient à dire qu'elle doit se confronter avec une épreuve de réalité.

Quand l'épreuve de réalité n'est plus appliquée, on peut dire ou faire n'importe quoi, on est dans le registre de l'auto-définition et même les décisions les plus aberrantes doivent être suivies. Pour faire court, l'individu qui ment le plus, même s'il fait couler l'entreprise, aura raison.

Dans la fonction publique et dans le monde qui m'est plus proche, peu importe que l'argent du contribuable soit jeté par les fenêtres en créant un dysfonctionnement tel que les services de soins ne fonctionnent plus, le gros menteur aura et gardera son pouvoir... jusqu'ici au moins.

Le danger extérieur à l'individu est là, une réforme sociale a des temps et des moyens puissants mais lents ; on pourrait dire que pour l'alpiniste qui a un pied coincé dans un trou de la glace pendant la traversée d'un glacier, la proposition d'attendre le dégel n'est pas d'une grande utilité. Par contre, l'aider à décoincer son pied en gardant son calme et en le bougeant



correctement peut être d'une certaine utilité. Parfois il faut vraiment lui envoyer le secours alpin...

Or, la possibilité de se sortir d'une condition de mobbing vient des outils que la personne a pu se donner dans la toute première partie de sa vie, et si les liens avec la mère (et le père aussi) ont été fragiles, le travail thérapeutique à travers le jeu de transfert et contre-transfert peut aider beaucoup. On est là au décoinçage du pied.

L'introduction du tiers-lois-père-avocat-argent, surtout sur des temps courts (on ne peut pas attendre le dégel), peut être indispensable, comme le secours alpin. Et comme pour le secours alpin, il ne faut pas trop attendre.

Dans la description, sûrement partielle et grossière, du profil de la personne mobbée, nous retrouvons les traits typiques du besoin de se faire aimer de Maman en étant de braves garçons – de braves filles. Dans une structure de travail où il y a une certaine reconnaissance du mérite, la faiblesse de l'individu n'est pas ou est peu visible. Le lien implicite de reconnaissance accompagne la personne qui travaille tout au long de sa carrière, il s'agit plus d'une illusion que d'une réalité dans la plupart des cas, car la boîte-institution très rarement reconnaît ou simplement connaît ses employés (et ses cadres, et même parfois ses dirigeants... et en tous cas on est oublié deux semaines après avoir pris sa retraite) mais tout de même le bonjour du portier, notre place de parking, les petits objets sur notre bureau, les cartes des collègues accrochées au mur, la plante verte que le dernier retraité nous a confiée... sont de grandes consolations.

Mais bon, on s'illusionne et cela dure des années. La situation de mobbing est un réveil sec pendant notre rêverie, la personne mobbée est confrontée à une réalité qui n'est pas seulement la réalité du travail – qui reste ni plus ni moins le travail (et non pas Maman) – mais à une réalité perverse qui veut l'éliminer comme individu. La situation est d'autant plus absurde car la boîte-institution ne peut en effet pas vivre sans les personnes qui y travaillent, et parfois, comme on l'a dit, si l'institution est étatique, la personne ne peut pas ou presque pas être licenciée.

Deux vignettes cliniques...

Je vais maintenant décrire en deux vignettes cliniques deux situations qui donnent l'idée de deux angles différents, dirions-nous, d'attaque, à travers lesquels aborder le mobbing. Les deux cas sont évidemment remaniés pour préserver l'anonymat.

Cette première vignette clinique, qui est un mélange de situations différentes, donne une idée de l'attitude du « mobbé récidiviste ».

L'histoire de Mme Deprès

Mme Deprès m'est adressée par un collègue rhumatologue qui, au bout d'un certain nombre d'investigations, trouve qu'il y a « une base psy » aux lombalgies répétitives de sa patiente ou, pour le dire plus directement, il ne s'en sort pas.

Mme Deprès est une belle femme, arborant une coupe très sportive, elle est grande, bien habillée quoique un peu raide dans le style. Quelques bijoux de grande classe et talons bas.

Elle me dit qu'elle est fatiguée, que son mal au dos l'empêche de s'adonner à la marche, qui est parmi ses sports d'élection, qu'elle voudrait se remettre en forme rapidement.

Sur le « rapidement » je tilte, cela me rappelle l'histoire du jeune homme qui va chez le maître d'escrime car il veut apprendre à jouer du fleuret, et vite. Le maître d'escrime lui dit qu'il lui



faudra une année pour apprendre. Le jeune homme se rebiffe, il veut apprendre plus vite. Le maître d'escrime lui répond que probablement il lui faudrait un peu plus, trois ans. Le jeune homme lui répond sèchement qu'il peut faire beaucoup plus vite, sur quoi le maître d'escrime hoche tristement la tête et lui annonce que malheureusement il ne pourra jamais apprendre à jouer du fleuret. Ce qui est tristement vrai encore plus dans les thérapies, les changements rapides ou n'ont pas lieu ou font des désastres.

Il y a un an, elle a donné sa démission d'une maison de textile où elle travaillait comme cadre dans la comptabilité. Mme Deprès me dit qu'elle avait voulu suivre les ordres reçus de la Direction (la majuscule est voulue) à propos de rendre plus efficace le travail des comptables. Elle avait donc vu un par un les employés pour expliquer les quelques changements à apporter à la routine. Tout s'était bien passé, mais elle avait su ensuite que l'une des secrétaires, Mme Margelle, avait commencé à se plaindre un peu partout et aussi au sous-directeur du stress auquel Mme Deprès était en train de la soumettre. Mme Deprès avait donc demandé à parler au sous-directeur pour éclaircir sa position. L'entretien s'était bien passé et Mme Deprès était partie sereine pour ses vacances d'été. A son retour, la Direction l'avait convoquée pour lui faire remarquer quelques défauts dans l'application du programme informatique « AgendaPrompt » pour la gestion des absences des employés. Mme Deprès ne comprenait pas très bien, ce programme avait été mis en suspens par la Direction car trop compliqué et trop peu adaptable aux horaires de l'entreprise. Le petit comité lui avait répondu que l'application du programme était essentielle et serait le sujet central d'une évaluation de Mme Deprès très prochainement.

Mme Deprès avait réuni ses collaborateurs pour leur expliquer que le programme « AgendaPrompt » devait être mis en route rapidement. Surprise générale, les collaborateurs se rebiffèrent, le programme était une plaie, un ramassis de bugs, on y perdait des heures, il se plantait à tout moment et on n'y comprenait rien. Mme Margelle, étant en arrêt de travail, n'était pas présente à cette réunion.

J'essaie à ce point de prendre quelques informations plus personnelles sur ma patiente, mais elle me dit qu'il est nettement plus important qu'elle m'explique ce qui s'est passé au boulot. Je n'ose pas la contredire car je vois bien que ce serait inutile. Mme Deprès continue donc son récit en me décrivant ses difficultés à gérer les collaborateurs remontés contre elle à cause du maudit programme, et en même temps à surmonter la sensation d'isolement face à la Direction. Par la bande elle apprend que Mme Margelle, fraîchement divorcée, nourrit une relation avec le sous-directeur du département ventes, qui, bien évidemment, fait partie du Comité de Direction.

Après six mois de plus en plus tendus, dans lesquels Mme Deprès a dû « subir » une première évaluation négative, une deuxième évaluation dite intermédiaire et enfin un avertissement, suivis de deux mois d'arrêt-maladie, elle a décidé de négocier sa démission avec un certificat de travail sur lequel elle continue à se battre.

A la séance suivante j'aborde ses antécédents. L'anamnèse ressemble plutôt à un champ de bataille : elle est sortie d'un méchant divorce, a perdu son père dans l'enfance, sa mère il y a dix ans, est en froid avec son frère et sa sœur, le cadet de ses enfants est paraplégique suite à un accident de ski. Tout cela dit comme si ce n'était pas si grave.

Sur la petite enfance je reçois, plutôt que des informations, un sourire entendu et le tout est réglé avec la phrase typique (car je l'ai entendue un bon nombre de fois) : « Je ne me rappelle pas grand-chose », suivie d'une autre belle phrase : « Ma mère ne m'en a pas vraiment parlé ».



On tourne la page, restons concrets, son problème est le mal au dos qui l'empêche de s'épanouir dans son sport préféré, c'est aussi simple que ça.

Je lui pose la question de sa situation économique car, au vu de sa démission, elle n'a pas forcément droit aux indemnités de chômage sans pénalités. Mme Deprès a pu obtenir six mois de salaire et pour le moment elle dit n'avoir pas de souci. De toute manière, elle va vite retrouver du travail, « c'est clair », me dit-elle.

Je me demande sans rien dire comment elle pourrait ne pas avoir mal au dos, au vu d'une situation économique si fragile, mais je n'ose pas lui transmettre mon inquiétude. Je lui demande si elle n'avait pas pensé demander conseil à un avocat pendant les mois difficiles avant sa démission. « Je connais bien mes droits et j'aurais dépensé de l'argent pour rien », me répond Mme Deprès, très sûre d'elle.

Aux séances suivantes, Mme Deprès accepte de me parler un peu plus en détail de sa vie de famille, de ses enfants et de son divorce. Ce qui émerge est un positionnement dans la fratrie qui lui a mis beaucoup de pression, car elle arrivait dernière chez une mère fatiguée et rapidement prise dans le problème de santé de son mari. L'accident de son propre fils cadet avait profondément perturbé la vie de couple, mais là aussi, pas de besoin envisagé d'une demande d'aide, ni de soutien thérapeutique, ni de soutien tout court avec des infirmières à domicile. Le maître mot est de « faire toute seule », il faut se tenir sur ses jambes, quoi qu'il advienne.

Je sens le lien thérapeutique assez fragile, Mme Deprès ira apprendre à jouer du fleuret ailleurs ou renoncera au fleuret. J'arrive avec peine à la convaincre de continuer le traitement antidépresseur prescrit par le confrère rhumatologue en urgence. Mme Deprès « n'est pas médicament », attitude très à la mode tout en avalant, quasiment tout le monde, des quantités de benzodiazépines à la sauvette et en cachette, comme quoi l'incohérence humaine est profonde comme l'océan.

Mme Deprès vit aussi une relation difficile avec un ancien copain d'Université, maintenant professeur dans une Grande Ecole Polytechnique en France. Ils se voient assez régulièrement, mais la relation n'est pas officialisée. J'avoue que je n'arriverai pas à comprendre au cours de toute la thérapie qui des deux ne tient pas à cette officialisation : Mme Deprès qui se sent mal à l'aise de devenir la femme d'un professeur connu, ou le professeur connu qui jongle avec une vie de famille compliquée et malheureuse.

Mme Deprès, en femme active, envoie des postulations spontanées – comme on appelle ces messages en bouteille confiés à la mer périlleuse du monde du travail – et répond à des annonces. Elle cible bien ses demandes, de manière à ce que les bouteilles aient plus de chance d'arriver à bon port et que les réponses aux annonces soient au plus près de son profil professionnel. Au troisième entretien, elle décroche un poste dans une Entreprise Agro-Alimentaire. Elle est enthousiaste, moi je suis soulagée.

A la séance suivante, Mme Deprès demande de passer à une séance toutes les deux semaines, j'accepte car je ne peux pas lui imposer de continuer à un rythme plus serré, la bonne excuse étant les horaires de travail.

A la séance suivante, deux semaines après, elle m'annonce que la Direction (encore en majuscule) lui a demandé de mettre de l'ordre dans la comptabilité « bordélique » de la boîte.



Je hérise le poil, cette histoire me semble un déjà vu. Je lui conseille vivement d'avoir une attitude d'observation car elle ne connaît pas les rouages, les usages et coutumes de cette Entreprise, d'être, en somme, prudente. Je lui rappelle qu'on peut parfois rencontrer des personnes mal intentionnées qui peuvent utiliser le nouveau venu comme un fusible pour mettre en place, je n'en sais rien, une vengeance personnelle, ou la déstabilisation d'un adversaire, ou grimper dans la hiérarchie.

A la séance suivante Mme Deprès est inquiète, elle a été convoquée avec un prétexte par sa hiérarchie, il semblerait que des collaborateurs se sont plaints, sa période d'essai arrive à son terme, elle ne sait pas si son contrat sera confirmé. Elle m'avoue en larmes avoir arrêté le traitement antidépresseur quand elle avait eu ce poste, car elle se sentait bien, elle me dit aussi que sans s'en rendre compte elle devenait très irritable au travail, mais qu'elle n'avait pas pensé que l'arrêt du traitement pouvait être en cause.

Une séance est manquée, Mme Deprès s'excuse en m'expliquant qu'elle avait fait confusion avec son agenda.

Dans la séance suivante, elle m'informe que son contrat n'a pas été confirmé et qu'elle pourra bénéficier de quelques mois de chômage au plus.

Mme Deprès ne se présente pas au rendez-vous suivant, sans s'excuser, et quitte donc la thérapie sans plus donner de nouvelles d'elle.

L'histoire de M. Deloin

Cette deuxième vignette clinique, comme la précédente, fruit d'un mélange de situations différentes, donne une idée de l'attitude du « mobbé qui accepte de l'aide ».

M. Deloin prend rendez-vous sur le conseil de son généraliste, qui lui a donné un traitement antidépresseur d'urgence en lui conseillant de contacter un psychiatre rapidement. M Deloin me dit être vraiment mal, avoir des bouffées d'angoisse carabinées et dormir très mal, voire pas du tout. Il est en grande difficulté face à la situation au travail où, après une rencontre avec les Ressources Humaines et son chef direct, rencontre qui lui semblait avoir été globalement assez positive, il s'était entendu dire par le même chef direct, sans témoins et entre deux portes, que la boîte voulait se séparer de lui.

M. Deloin avait commencé à se sentir très inquiet, il avait travaillé pendant cinq ans dans la même boîte d'articles sportifs, les clients étaient contents de lui. Il avait même demandé d'élargir son activité aux vélos et aux rollers, car il lui semblait avoir du potentiel.

Certes, il avait su quelques mois auparavant qu'un collègue avait quitté la boîte après une période de conflit avec le même chef et cela lui avait mis la puce à l'oreille, mais tout semblait bien se passer au quotidien. Le discours de son chef l'avait donc surpris et mis très mal à l'aise, surtout après la rencontre avec les Ressources Humaines qui avait eu un caractère assez anodin. M. Deloin avait donc repris contact avec les Ressources Humaines pour mettre au clair la situation, et il avait obtenu un rendez-vous très éloigné, bien après la période de congé programmée.

De retour de son congé estival, les Ressources Humaines l'avaient donc convoqué comme prévu pour lui annoncer, à sa grande surprise, qu'une restructuration s'annonçait et que des réductions dans les effectifs étaient envisagées, sans qu'il soit concerné directement. M. Deloin avait signalé que son chef lui avait annoncé l'intention de la boîte de se séparer de lui, sur quoi la responsable des Ressources Humaines avait montré de la surprise.



M. Deloin devenait de plus en plus tendu, il souffrait de maux d'estomac, il avait commencé à dormir mal et à avoir des idées noires. Très affecté par la situation au travail, il avait de la peine à démarrer la journée.

Un jour, après avoir garé sa voiture dans le parking de l'entreprise, il avait dû se faire emmener aux urgences avec des vertiges et des douleurs thoraciques très violentes. Les médecins l'avaient gardé en observation trois jours et, après avoir exclu des raisons somatiques, l'avaient renvoyé à la maison en lui conseillant de contacter son généraliste. Ce dernier, avec un diagnostic d'attaque de panique, l'avait mis sous antidépresseur, avait certifié l'arrêt de travail et donné quelques noms de psychiatres, entre autres le mien.

Entre la prise de rendez-vous et le premier rendez-vous avec moi, M. Deloin avait reçu une lettre de licenciement effective à la fin du mois suivant.

Ma première question, à part savoir comment mon patient prend cette nouvelle, est de savoir si un licenciement qui tombe du ciel ainsi est bien légitime. M Deloin ne semble pas en douter, ce qui le rend d'autant plus inquiet car il vient de signer l'achat de sa maisonnette où il va installer sa femme et ses deux enfants, encore en bas âge. Il pense à son futur avec énormément d'appréhension, il n'en dort plus la nuit, les difficultés à l'endormissement ont viré en une insomnie complète. Pour ne pas trop inquiéter sa femme il dort sur le divan, c'est-à-dire qu'il ne dort plus nulle part.

A une séance suivante le certificat de travail est arrivé, tout propre et beau. Je remarque, néanmoins qu'il est curieux de faire un certificat de travail avant que l'employé ne soit réellement loin, ce qui n'est pas le cas car mon patient a un arrêt à 100 % parfaitement justifié. Je lui demande de prendre contact avec un avocat car la situation ne me paraît pas claire. Il semble très mal à l'aise, il n'aime pas faire du scandale, il n'a jamais touché à ce type de démarche, la situation économique ne lui permet pas de dépenses et il refuse, tout en disant qu'il va tout de même y réfléchir.

La semaine suivante il arrive à notre rendez-vous un peu plus calme, il a pris le temps de faire quelques travaux de bricolage, ce qui l'a détendu en lui occupant les mains, selon sa définition. On parle de son enfance, de ses études et de ses parents qui sont restés dans le midi de la France, dans le village que les anciens de la famille ont toujours habité.

Un mois passe, le traitement antidépresseur est bien toléré et il dit qu'il l'apaise. Il a envoyé le certificat d'arrêt de travail, sans avoir, à part un mail d'accusé de réception, aucune nouvelle en plus, ce qui l'étonne. Pour ma part je suis étonnée que cela l'étonne, mais je ne le montre pas. Probablement ma tête est plus parlante que ma bouche parce que mon patient, après une pause assez longue, sort une phrase lapidaire : « Je suis vraiment très con ». Il m'explique que petit à petit il se rend compte qu'il s'est fait rouler, que la mise dehors était bien programmée et qu'il n'est pas le seul à subir cette mise à la porte. Il y a une restructuration et les cadres jouent à garder leur place en faisant du nettoyage sur les rayons, bien entendu en éliminant d'abord ceux qui peuvent éventuellement prendre leur place ou qui sont moins coulants ou moins sympa.

Il me dit que mon idée de prendre un avocat ne lui semble pas si absurde, qu'il a le droit au moins de connaître ses droits et tant pis si l'avocat coûte, il pourra voir avec son assurance juridique, au cas où.

Le suivi continuera sur le plan du soutien tout au long de la mise en place de sa défense juridique, de la conciliation devant les Prudhommes et finalement d'une indemnisation



conséquence car, en effet, le manque de médiation préalable et de concertation rendait le licenciement parfaitement abusif.

Un certificat de travail, correct cette fois, a ensuite été rédigé après une assez laborieuse négociation avec les Ressources Humaines. Mon patient continue son traitement, car toute cette histoire lui a montré d'importantes failles dans son organisation de vie, et nous allons conclure notre bout de chemin dans quelques semaines, terminer le processus de séparation du thérapeute. Je le verrai une fois tous les deux mois et on va arrêter le traitement psychotrope d'ici quelques mois.

Conclusions

Le récit de ces deux cas, bien qu'artificiellement construits sur un mélange de situations, va sûrement parler aux collègues thérapeutes.

Le travail est une projection, selon mes observations et mon point de vue, de la mère beaucoup plus que du père, tiers, porteur de la loi. N'oublions pas que le travail nous donne à manger, c'est essentiel à la survie et donc a en soi un potentiel créateur et destructeur direct ou vécu en tant que direct.

J'ajoute ici une idée bourgeonnante et assez hors contexte, mais que je pense être potentiellement intéressante, au sujet de l'école. Le fait d'avoir si intimement lié la présence des parents, voire des mères, au travail scolaire est selon moi extrêmement dangereux, car l'école n'est plus vécue comme un lieu autre que familial, un lieu tiers, mais comme un prolongement de la famille, et qui dit famille, dans ce cas, compte tenu que c'est aux mamans d'aider les enfants à faire les devoirs, dit mère. La réussite scolaire n'est plus négociable avec le tiers et au fond n'implique pas la survie (à l'école on ne gagne pas sa vie directement), mais avec la mère, avec ce qui va avec en tant que fantasme de nourriture-manque de nourriture-mort.

Les situations de stress des étudiants ne sont-elles pas peut-être liées au lien trop intime, même à l'école, avec l'imago maternelle ?

Revenons au problème du mobbing et de la projection d'imago maternelle dans la « boîte ». Cette projection est très inconsciente, quasiment pas visible, même avec l'aide d'un thérapeute, quasiment invisible si la personne mobbée n'est pas soutenue et reste seule face à la situation. D'autre part, le mobbing se base d'emblée sur l'isolement du mobbée, déjà dans le cadre du travail.

Mon conseil aux collègues, dont je prends (avec Federico qui est en co-écriture) l'entière responsabilité, est de conseiller à notre tour aux patients de consulter le tiers-loi, un avocat, qui puisse aider à mettre de la distance entre son client-patient-mobbé et l'Institution-boîte-établissement mobbant.