

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 73 (2015)  
**Heft:** 1

**Artikel:** L'indicible et l'inaudible de la peur en entreprises  
**Autor:** Dubouloy, Maryse  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-823154>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 15.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# L'INDICIBLE ET L'INAUDIBLE DE LA PEUR EN ENTREPRISES

MARYSE DUBOULOY  
ESSEC Business School  
Département Management  
dubouloy@essec.fr

> La peur en entreprise est simultanément tabou et omniprésente. Indicible et inaudible, elle transparaît pourtant à travers des comportements divers et irrépressibles tels que l'isolement, la perte de confiance en soi et en l'autre, l'inhibition, l'agressivité, la multiplication des contrôles, l'hyperactivité souvent perçus comme inadéquates de la part de l'environnement. En fait, ces comportements sont le reflet des mécanismes de défense mis en place pour faire face à des angoisses de l'enfance que certaines situations de l'entreprise viennent réveiller. L'immaturité d'alors plongeait l'individu dans l'incapacité de donner du sens et l'impuissance d'agir qui ont laissé des traces dans sa vie actuelle.

**Mots-clés:** tabou, peur, angoisse, danger, risque, affect, solitude, mécanismes de défense, maîtrise.

## 1. MÊME PAS PEUR!

Depuis plusieurs années, livres et médias se font l'écho de la peur qui envahit la population française (Lambert, 2005, p. 133). Pêle-mêle, on y lit, et entend que les individus redoutent le chômage, la violence à l'école, les terroristes, les attentats, la drogue, les jeunes des banlieues, les sectes, les étrangers, le réchauffement planétaire... Davantage encore ce sont les effets de la peur et la montée des comportements liés à celle-ci qui remplissent les colonnes de la presse, et les écrans de télévision: résistance au changement, repli sur soi, solitude, violence contre les autres et parfois contre soi-même. Bref, la peur en tant que «terme général de l'émotion qui accompagne la prise de conscience d'un danger, avec diverses nuances d'intensité selon le contexte. [...] et l'expression d'un danger tant physique que moral, tangible qu'irrationnel» (Le Robert, 1998) est omniprésente.

Force est de constater qu'avec la crise, l'entreprise n'est pas épargnée. Cette recherche fait suite à une première recherche sur les processus de deuil dans l'entreprise qui avait fait apparaître que la peur occupait une place importante chaque fois qu'il y avait des pertes à gérer (Dubouloy, 1996).

Cette recherche part de l'idée que, alors qu'il y a, dans l'environnement de l'entreprise des dangers réels: la concurrence, la mondialisation, mais aussi les collègues, les managers, l'organisation elle-même... ces dangers ne sont pas clairement identifiables et encore moins maîtrisables pour la plupart des individus. Ils réveillent la peur.

Or la peur semble être indicible et inaudible dès que sont franchis les murs des entreprises. Le mot même y est rarement prononcé. Elle est simultanément omniprésente et tabou.

De quoi les personnes en entreprise ont-elles peur? Quel est le rôle de la peur? Quelle en est la dynamique? Pourquoi parle-t-on si peu de la peur au sein des entreprises, alors qu'elle transparaît à travers des comportements divers et irrépressibles tels que l'isolement, la perte de confiance en soi et en l'autre, l'inhibition, l'agressivité, la multiplication des contrôles, l'hyperactivité? Pourquoi ces comportements ne sont-ils généralement pas reconnus comme des manifestations de la peur? Stress, crainte, angoisse, inquiétude, terreur, trouille... À quoi renvoie la variété des termes utilisés pour parler de la peur? Pourquoi certaines personnes éprouvent de la peur quand d'autres sont indifférentes alors qu'elles sont exposées aux mêmes situations? Quelle honte ou quel nouveau danger y a-t-il à avoir peur?

En effet, au sein des entreprises, il faut contrôler ses émotions et particulièrement sa peur. Celles-ci ne seront reconnues et valorisées que si le manager sait les gérer et les utiliser à bon escient (George, 2000; Daniel Goleman, 1998). On parle même de management par la peur. Simultanément, la devise des enfants «même pas peur» des enfants terrifiés serait à l'honneur au sein des entreprises. À défaut de la contrôler, les individus cherchent à la cacher aux autres, et parfois à eux-mêmes. Elle devient indicible.

L'objectif de cette recherche serait de montrer que les individus se trouvent alors renvoyés à eux-mêmes, mais surtout à leur impuissance infantile archaïque. Des angoisses archaïques de la très petite enfance, liées à leur totale dépendance à la mère / leur environnement, sont réveillées par des dangers incertains et non maîtrisables. Or, ces angoisses inconscientes n'ont pas de lien direct avec la «réalité» commune partagée par tous. Les personnes sont incapables d'en dire quelque chose, car elles ne font pas le lien entre le monde extérieur des dangers et leur monde intérieur des angoisses. Pour se protéger contre ces angoisses et surtout le surgissement du pulsionnel, elles mettent en place des mécanismes de défense qui engendrent des comportements, qui sont la plupart du temps de type névrotiques, c'est à dire inappropriés et inefficaces face à la situation, mais en adéquation avec une situation ancienne révolue mais non intégrée (Freud, 1926). Ils sont, de ce fait, incompréhensibles et inaudibles pour l'entourage. Ces mécanismes de défense permettent dans un premier temps de diminuer leur niveau d'angoisse. Cependant, dans un second temps, ils peuvent aussi être une nouvelle source de danger pour ces personnes, du fait de leur inadéquation aux situations. Toutefois, les personnes qui supportent mieux leur angoisse, mobilisent des mécanismes de défense (la sublimation et la rationalisation en particulier) efficaces qui ne les déconnectent pas de la réalité et favorisent, au contraire, la mise en place de comportements d'adaptation voire de comportements créatifs face aux dangers réels auxquels ils sont confrontés.

Ainsi la peur serait le reflet, d'une part des dangers du monde extérieur, et, d'autre part, des angoisses individuelles de l'enfance, enfouies, refoulées et donc inconscientes. Illustrant la notion de résonance psychosociale (Amado, 1994), la peur se traduit dans un ensemble de comportements à l'articulation de l'introjection des dangers «réels et objectif»s du monde environnant et de la projection des angoisses «subjectives et inconscientes» de l'individu vers l'extérieur impossibles à mettre en mots. C'est ainsi que, derrière chaque peur, on retrouve l'histoire de l'individu et ses angoisses d'abandon, de mort, de castration, angoisse de l'autre... Ceci expliquerait, en partie, l'irrecevabilité de cette émotion, son aspect indi-

cible et inaudible au sein des entreprises qui se veulent – se fantasment comme le lieu de l'anticipation, du contrôle, de la maîtrise et de l'efficacité.

Après un bref rappel méthodologique, je traiterai dans une première section des concepts de peur, danger, risque et angoisse. La seconde section sera consacrée à l'analyse de quelques mécanismes de défense mobilisés pour lutter contre la peur et l'angoisse. Enfin dans une troisième section je développerai l'analyse de deux cas.

À chaque fois j'illustrerai les apports théoriques par des verbatims tirés des entretiens.

## 2. MÉTHODOLOGIE

Après une recherche bibliographique sur les concepts de peur, de danger, de risque et d'angoisse dans la littérature psychosociologique et psychanalytique, j'ai réalisé vingt deux entretiens semi-directifs auprès de personnes occupant des fonctions diverses, dans diverses entreprises. Ces personnes ont été recrutées selon deux modalités différentes.

La plupart d'entre elles l'ont été à l'issue de séminaires de formation permanente de deux jours proposés par l'ESSEC que j'avais personnellement animés. Je demandais aux participants s'ils connaissaient ou avait connu la peur au sein de leur entreprise et s'ils accepteraient d'être interviewés par moi sur ce thème. Je n'ai que l'embarras du choix pour sélectionner les personnes qui ont contribué à cette recherche.

À trois reprises, j'ai demandé à interviewer des collègues proches de ces personnes et qui étaient également perçues comme éprouvant de la peur. J'ai souhaité également rencontrer quatre personnes qui affirmaient ne pas éprouver de la peur dans leur environnement professionnel. Je cherchais à savoir si elles se trouvaient dans un environnement moins dangereux (ou perçu comme tel), ou bien si des facteurs personnels influençaient cette position.

Le second mode de recrutement s'est fait par l'intermédiaire d'un DRH au sein d'un groupe international dans le secteur des services. Cette entreprise connaissait une réorganisation importante à ce moment-là. J'ai pu ainsi contacter plusieurs personnes au sein d'une même entreprise de ce groupe<sup>1</sup>.

Les entretiens ont duré entre une et deux heures. Cette recherche, se situe sous les auspices des postulats cliniques de Kets de Vries (Kets de Vries, 2002). (1) Tout comportement, si bizarre soit-il, s'explique; (2) Il existe des aspects du caractère de chacun qui se situent au-delà de sa perception consciente; (3) Chacun est le produit de son passé et continue ainsi jusqu'à sa mort de subir l'influence des expériences vécues pendant la petite enfance.

Les entretiens ont tous commencé par la même formule: «Vous avez accepté cet entretien sur le thème de la peur dans l'entreprise. Pouvez-vous me dire si, personnellement, vous connaissez ou vous avez connu la peur, quelle est la cause de votre peur et comment s'exprime-t-elle?». J'avais également un guide d'entretien construit suite à la revue de la littérature, avec des questions de relance sur le thème des dangers perçus, des comportements engendrés, des réactions de l'entourage et sur le fait de dissimuler ou non cette peur.

Cette première évocation faite, je leur demandais d'évoquer un souvenir de peur le plus éloigné possible dans le temps, remontant de préférence à leur toute petite enfance. L'objectif

<sup>1</sup> À l'époque, la Direction et le DRH de cette entreprise avaient la réputation d'être des dirigeants «très communicants». Il faut également signaler qu'un autre DRH d'une autre entreprise de ce groupe m'a refusé l'accès aux salariés en expliquant que «les entretiens ne seraient pas significatifs car l'entreprise était en restructuration».



était de valider l'hypothèse d'un creuset forgé dans la petite enfance dans lequel les peurs ultérieures viendraient se mouler.

Les entretiens ont été intégralement retranscrits. La retranscription a été soumise aux personnes rencontrées, pour validation, modifications et commentaires. L'analyse de contenu a été réalisée à partir d'une grille préalablement conçue sur la base des hypothèses, et de la revue de la littérature. Ensuite, j'ai proposé à certaines personnes interviewées de discuter mes interprétations.

### 3. PEUR, DANGER, RISQUE ET ANGOISSE: DES PRESQUE-SYNONYMES POUR LES SALARIÉS D'ENTREPRISE

#### 3.1. À PEUR: UN VASTE SUJET DONT ON PARLE PEU

La peur est souvent évoquée dans des termes qui laissent entendre qu'elle constitue un «rempart essentiel et naturel contre les dangers» (Vaillé, 2005) que peuvent être les concurrents, les collègues, la crise financière. Il existe une littérature managériale cognitiviste qui donne à entendre que le bon manager est celui qui vit, connaît, gère et maîtrise ses émotions (D. Goleman, 1999; D. Goleman, Boyatzis, et McKee, 2001). Pour certains, elle deviendrait même une façon d'exercer le management: elle permettrait de réveiller et maintenir la vigilance et la réactivité des collaborateurs.

Cependant, alors que, pour certains, la peur est supposée favoriser l'action, une autre littérature montre qu'elle est aussi et de plus en plus souvent source d'inertie, de résistance, de contreperformances (Ecophillos, 2009). Ainsi, la peur semble de plus en plus souvent, franchir les limites d'un mécanisme d'adaptation à un environnement dangereux pour prendre des formes pathologiques (Vaillé, 2005). Elle devient alors le symptôme du manque de contrôle de l'individu sur son environnement, sur un monde en profonde mutation (Lacroix, 2001). Elle est aussi source de souffrance au travail. Depuis plus de vingt ans maintenant, divers travaux ont démontré combien et comment l'environnement-même du travail participe à la montée des risques psychosociaux au travail (Dejours, 1998, 2000, 2002) d'une part, et les publications de Marie-France Hirigoyen (Hirigoyen, 1998) sur le harcèlement au travail d'autre part ou encore la course à l'excellence (Aubert et de Gaulejac, 1991) ont largement contribué à identifier le rôle du stress dans les risques psychosociaux et le rôle de la peur y est largement évoquée<sup>2</sup>.

Cependant, paradoxalement le mot «peur» est rarement prononcé au sein-même des entreprises<sup>3</sup>. La réponse de Frédéric concernant les raisons pour les quelles il a accepté cet interview donne la tonalité des propos tenus par la plupart des personnes rencontrées. «C'est un vaste sujet. On peut dire beaucoup choses. Et si on se laisse aller on peut ouvrir des vannes. C'est tellement irrationnel. Je voulais voir ce que je pouvais dire sur la peur, parce que j'ai peur dans cette entreprise, j'ai des peurs personnelles. Je voulais savoir ce que je pouvais dire parce qu'on n'a pas l'habitude de se confier sur les peurs. On essaye de créer une carapace pour ne pas montrer ses peurs» (Frédéric). En passant du mode personnel au mode impersonnel, Vincent nous donne à entendre que c'est un phénomène est à la fois

<sup>2</sup> Alors qu'aux dires des coaches, il est un des thèmes les plus abordés dans les entretiens d'accompagnement des managers et décideurs

<sup>3</sup> Ces thématiques ne seront pas reprises en tant que telles même si deux récits semblent relever de pratiques de harcèlement et si le stress est évoqué dans la majorité des cas.

individuel et collectif. Ces propos peuvent également être interprétés comme le signe d'un individu qui ne se reconnaît pas comme sujet, mais comme un agent au sens où il est agi par des mouvements inconscients qu'il ignore. Le silence et le tabou ont pour conséquences la méconnaissance de soi. Elle nécessite de faire d'importants efforts pour simultanément la contenir et la cacher au regard des autres. Elle fragilise, à la fois, l'image qu'il a de lui et celle qu'il veut donner de lui.

### 3.2. LA DIVERSITÉ DES «OBJETS» ET DES COMPORTEMENTS DE PEUR

«Ce que nous craignons le plus dans les organisations, c'est le changement, le désordre, la perte de contrôle. Peur de la finitude ou sentiment d'avoir quelque chose à perdre, peur que tout s'arrête, peur de devenir la proie d'un autre, peur de l'inconnu et de la différence, peur de l'échec, peur du conflit et plus simplement, peur du changement...» (Ecophillos, 2009). En effet, un des premiers constats qui s'impose en écoutant les personnes interviewées concerne la disparité de l'expression de celle-ci, tant sur les supposées causes, l'intensité et les comportements induits.

Si la peur de la perte du travail, du licenciement, est celle qui s'est faite le plus entendre, elle se décline de diverses façons. Pour Vincent, elle est synonyme d'incertitude. Cette incertitude porte à la fois sur l'avenir et sur toutes sortes d'objets. *«Pour moi c'est vrai que la plus grande peur en entreprise c'est la peur de la perte de l'emploi. Pas forcément à l'instant où on y pense mais dans les années futures. La plus grande question qu'on peut se poser quand on est salarié, c'est "aura-t-on un emploi pendant les années où on est censé travailler?" En tout cas pour moi c'est ce qui représente un des plus grand doute. Sinon effectivement c'est un thème assez vaste, ça peut être la peur de sa hiérarchie, la peur des projets que l'on peut avoir... Dans chacun des domaines le sentiment de peur est différent, il n'a pas le même degré mais c'est lié au doute que chacun peut avoir»* (Vincent). Finalement est-ce que la peur serait partout, dans toutes les activités car elles seraient toutes entachées d'incertitude? Il complète son propos sur la diversité des peurs en parlant cette fois-ci de la diversité des réactions face à une même personne. *«C'est certain que dans les entreprises, la perception de crainte est très différente d'un individu à l'autre alors que la situation est la même. Je parlais du cas du président qui imposait la terreur, chacun ne réagissait pas comme moi, c'est évident. D'autres prenaient du recul; d'autres étaient encore plus malheureux, ils ne seraient même pas venus au rendez-vous en trouvant des prétextes. Chacun pouvait réagir différemment ou avoir un comportement différent en fonction de son vécu... Par rapport au président, certaines personnes arrivaient très bien à le gérer, à se dire "il fonctionne comme ça, moi je vais fonctionner comme ça". Et ça marchait, ils arrivaient à ne pas se laisser faire... Mais c'était quand même une minorité»* (Vincent). On peut noter que Vincent n'utilise pas le terme «peur» sur lequel je l'avais interpellé. Il préfère minimiser (crainte) ou amplifier (terreur) l'émotion, pointant ainsi la subjectivité des perceptions et des ressentis face à une même situation. Ainsi Vincent nous dit que si la peur réveille la détermination de quelques rares personnes, lui-même s'est senti menacé par ce même dirigeant pendant plus de deux années et a ressenti *«les impacts physiques. C'était presque la maladie. Les rencontres [provoquaient] l'insomnie, la nuit d'avant, le mal au ventre le matin, ... enfin bon ... la peur au ventre»* (Vincent).

Cette variété du vécu se traduit également par la variété du vocabulaire utilisé, ainsi que

nous pourrons le relever tout au long de l'analyse des verbatims. Ainsi, selon les personnes, la peur se décline en termes de crainte, trouille, doute, terreur, angoisse, inquiétude. Cette sémantique n'est sans doute pas exempte de pensée magique. *«Parfois j'utilise le mot inquiétude pour conjurer le sort. Pour ne pas avoir à l'utiliser, car la peur c'est un mot qui fait peur»* (Frédéric).

### 3.3. LE DANGER UNE NOTION FLOUE, LIÉE À L'IMPENSÉ DES SITUATIONS

Il est un autre terme qui sera très peu prononcé lors des entretiens, c'est celui de «danger», alors que, selon les spécialistes de la peur, celui-ci est à l'origine de cette dernière. Jeudy-Ballini et Voisenat notent que la peur est un phénomène difficile à étudier dans les organisations car «l'existence d'un danger bien réel n'implique pas toujours celle d'un sentiment de menace». Ceci fait écho, aux remarques de Clervoy concernant la difficulté des individus à repérer les dangers et l'explosion de violence liée à cette cécité (Clervoy, 2013).

Enfin, les définitions du terme «danger» sont particulièrement imprécises et ambiguës. Elles renvoient souvent à des notions proches telles que embûche, risque, menace, péril, écueil, embarras... Pour ce travail, je retiendrai celle proposée par de nombreux CHSCT «Un danger est toute source potentielle de dommage, de préjudice ou d'effet nocif à l'égard d'une chose ou d'une personne dans certaines conditions, dans le milieu de travail». On serait tenté de dire, à la lecture de cette définition, que tout est potentiellement source de danger. Ce sont les circonstances – à définir, qui vont permettre de parler de dangerosité. Lequel danger se définit par ses conséquences – à venir. Il n'est donc pas étonnant que le danger suscite un sentiment tout aussi difficile à définir que la peur. On ne prend pas beaucoup de risque en émettant l'hypothèse que c'est avant tout l'incertitude qui se trouve être le danger majeur en entreprise et donc la principale source de peur ainsi que les propos de Vincent le laissaient entendre.

L'incertitude se décline sous de multiples aspects. C'est l'incertitude sur les attentes qu'on peut avoir à son égard qui vont être source de peur pour Catherine: *«La peur je pense en premier lieu c'est de, ça c'est personnel, c'est de ne pas être à la hauteur de ce qu'on attend de moi et qui est souvent d'ailleurs la conséquence du fait qu'on a du mal à savoir très exactement ce qu'on attend de nous»* (Catherine). Le moindre événement passé inaperçu peut devenir source de danger: *«Il peut y avoir une peur que quand on a le nez dans le guidon; on peut laisser passer quelque chose, ne pas voir de petits événements qui peuvent avoir de grosses conséquences. [...] Ainsi le quotidien tue la réflexion»* (Frédéric).

Ainsi, dans l'entreprise, ce ne sont pas les événements en eux-mêmes qui sont dangereux, c'est l'impensé de ces situations, ainsi que l'affirme Frédéric qui avait affirmé quelques instants plus tôt que *«Dans la peur il y a beaucoup d'imaginaire, d'irrationalité»* (Frédéric).

### 3.4. QUAND LE DANGER DEVIENT UN RISQUE MAÎTRISABLE ET PERMET DE TRANSFORMER LA PEUR EN ACTION

«Je venais d'un magasin qui était le plus moderne d'Europe, aller dans un des plus vieux, c'était un risque. J'ai pris ce risque. J'ai dit: "C'est pas... Il y a un challenge. Mais il faut, il faut que je le fasse"» (Jean-Philippe). Nous voilà introduits d'emblée dans l'univers de l'entreprise: les dangers se transforment en risques à surmonter, en défis à relever grâce au dépassement de soi... et de ses peurs. Le risque est ainsi devenu une notion essentielle du monde de la gestion et du management (Beck, 2001). Par rapport au danger, le risque a

vocation à être prévisible. Il s'agit d'en identifier la probabilité de survenue et d'en mesurer les conséquences. Les propos de Jean-Philippe sont l'écho de ceux de Perreti-Wattel: «Il est l'aiguillon de notre liberté, il nous oblige à nous perfectionner sans cesse» (Perreti-Wattel, 2001, p. 6). Alors que la peur essentielle de Camille est de ne pas être à la hauteur des attentes (inconnues) de ses managers, de commettre des erreurs, et qu'elle vit dans la crainte d'une hypothétique sanction suite à l'arrivée d'un nouveau patron, évoque l'époque heureuse où elle prenait des risques. *«Donc du coup j'ai osé expérimenter d'autres choses, faire des choses nouvelles, me lancer dans des projets pour la première fois, en faisant valider, en partageant»* (Camille). Il lui suffisait d'informer ses collègues pour oser. Certes, elle ne rivalisait pas avec Jean-Philippe (cf. le portrait en section 3) ou Françoise, emblématiques de la société contemporaine individualiste «risquophiles», avec l'entrepreneur en icône, en opposition avec les sociétés de type bureaucratique où domine «l'État providence» (Douglas, 1992). Tout au plus en cas d'échec, la personne risque d'avoir quelques problèmes. *«Si on ne prend jamais de risque, on ne fera jamais rien, mais se planter dans le sens où ça ne correspond pas à ce que vous espériez, ou que vous êtes avec des gens avec qui vous ne vous ne vous entendez pas, oui, ça peut être un problème»* (Françoise). Prendre des risques donne le sentiment d'être vivant, d'aller de l'avant, alors que la peur paralyse et renvoie à l'angoisse de mort. Encore faut-il réduire, minimiser les risques. C'est ainsi que nombre d'entreprises dépensent des sommes considérables en études pour transformer les dangers (la concurrence, les intempéries, la variabilité des taux) en risques nommés, identifiés, mesurés, quantifiés. Elles ont développé des départements de risk-managers. Dans le même temps, les compagnies d'assurance prospèrent. Il s'agit d'anticipation et de maîtrise, vertus maîtresses de la stratégie et de la gestion. D'une certaine façon, il s'agit de se montrer plus fort que les événements et de ne pas plier devant eux. Prendre de risques transforme une soumission à l'autre ou aux événements, en une victoire sur soi, un gain d'autonomie vis à vis des autres ou des événements. *«Donc la peur, pour moi, c'est quelque chose qu'il faut avoir à l'esprit, c'est un risque, plus une évaluation de risque plutôt que la subir. Et quand on évalue les risques, ça décuple les forces»* (Jean-Philippe).

Toutefois nous verrons plus loin que les challenges, la prise de risque permanente sont devenus les symboles aussi une fuite en avant devant l'angoisse de mort (Jean-Philippe). La transformation de la peur en risque (danger mesurable), d'une part, la gestion des risques, d'autre part, favorisent le refoulement de l'angoisse de mort et sa dénégaration, ce mécanisme de défense qui permet de rejeter une pensée, un conflit, un désir qui viennent à peine d'être formulés (Laplanche et Pontalis, 1967). Transformer la mort en risque potentiel et ne plus s'en occuper, n'a jamais rendu personne immortel, mais cela apaise bien des angoisses. Car c'est bien de cela dont il s'agit. Pourtant, l'angoisse a ceci de particulier qu'elle fait, dans le présent, le lien entre le passé et l'avenir d'un individu. Ainsi, potentiellement, par la répétition dans le présent, l'angoisse est une tentative de transformation de traumatismes de l'enfance.

### 3.5. LA PEUR ET L'ENVAHISSEMENT PAR LES AFFECTS

Quand les «choses» ne peuvent pas être objectivées par la rationalité, la subjectivité et l'imaginaire s'en emparent. Ne mettant pas de mots sur les situations, les affects se font envahissants. Ainsi Catherine ne parvient pas à savoir quelles sont précisément les attentes à



son égard. L'incertitude de Catherine concernant les attentes de ses managers sont renforcés par sa crainte *«de ne pas être à la hauteur»* et le manque de ressources (Catherine). Or elle ne peut pas en parler parce que *«quand quelqu'un commence à paniquer, il fait paniquer tous ceux qui sont autour de lui et puis comme ça, ça s'étend ça s'étend et puis ça prend une ampleur. Donc c'est ça c'est un peu difficile à gérer parce qu'on a une peur qu'on ne peut pas vraiment extérioriser, qu'on ne peut pas partager»* (Catherine). Aucun échange avec l'autre ne lui permet de mettre de la réalité dans ses fantasmes. Sa peur n'a plus de limite, elle se sent totalement débordée au point qu'elle imagine que sa peur contamine son entourage. La peur est cet *«afflux d'excitations qui induit une sensation de déplaisir. [...] Le Moi se trouve submergé et ne parvient pas à maîtriser les excitations parce que celui-ci est trop archaïque comme chez le bébé, ou parce qu'il y a, chez l'adulte, une réactivation d'un ancien traumatisme infantile qui est alors revécu comme actuel. Dans un cas comme dans l'autre, le danger est perçu comme indéterminé et sans objet, même s'il s'agit d'un événement externe qui déclenche cet état. La situation de danger déclenche un sentiment d'impuissance»* (Jeanclaude, 2000, p. 130). Le Moi réagit alors par de l'angoisse devant le danger pulsionnel en provenance du ça. Ceci fait écho au souvenir de peur de l'enfance de Catherine qui a été une enfant asthmatique. Elle garde un souvenir très précis d'une nuit de terreur où elle avait l'impression qu'elle allait mourir alors qu'elle s'étouffait et qu'elle ne parvenait pas à appeler sa mère. *«Là j'ai réalisé qu'on était tout seul, il y avait des moments où on était tout seul»* (Camille). *«L'angoisse est alors la crainte de ce qui pourrait arriver, une anticipation d'un danger potentiel parce que dans le passé, un événement réel ou fantasmé a été traumatisant. La cause de ces traumatismes se ramène invariablement à une poussée pulsionnelle en provenance du ça»* (Jeanclaude, 2000, p. 133).

### 3.6. L'ANGOISSE: ABSENCE DE DANGER RÉEL ET DE MOTS POUR LE DIRE

Traditionnellement, l'angoisse se définit comme une peur sans objet réel dans le présent. Catherine exprime en effet que c'est à la fois l'absence d'attentes spécifiques et l'absence de sanctions immédiates devant ses supposées insuffisances qui réveillent de l'angoisse en elle. *«On vous donnera pas les éléments vous permettant de... donc si vous voulez ça... ça... moi c'est quelque chose qui me fait très peur quand on ne dit rien et que les choses comme ça montent, montent, montent, ... parce qu'en fait, vous ne savez pas réellement... et donc vous êtes en train de vous faire un espèce de film qui si ça se trouve, c'est franchement..., il suffirait simplement d'apporter une réponse à une question que s'est posée la personne»* (Catherine). Si ce n'est que Catherine ne posera jamais la question. Le doute et l'envahissement du pulsionnel sont sans doute moins torturants que la réponse qu'elle fantasme. Ceci ne signifie pas que l'angoisse n'a pas d'objet du tout, il est à venir, imaginaire ou fantasmatique. Faute de représentations, elle se construit un véritable scénario. *«L'angoisse est incontestablement en relation avec l'attente; elle est angoisse de quelque chose; elle a pour caractères inhérent l'indétermination et l'absence d'objet»* (Freud, 1926). La situation de rachat de son entreprise provoque ce type d'angoisse pour Vincent: *«Évidemment on ne parle pas de peur dans les entreprises, on parle d'objectifs, on parle de choses comme ça. Là par exemple, mon entreprise est train d'être cédée à une autre entreprise. Donc effectivement on sent bien un sentiment de peur dans l'entreprise. Mais personne ne dira "j'ai peur de ce qui va nous arriver". Tout le monde est bien sûr très inquiet de l'avenir car on sait très bien que dans ce genre de situa-*

tion, il y a des réorganisations et certains postes qui peuvent être supprimés» (Vincent). De ce fait, l'angoisse est du côté de l'imminence. «L'angoisse est un rapport à soi-même en tant qu'affecté par un objet» (Lalloz, 2013). Si Vincent redoute l'avenir, c'est en relation avec le passé. Une fois encore, les propos de Vincent montrent la difficulté à parler des dangers réels. Il transforme la peur en inquiétude, il en fait une généralité pour noyer sa propre angoisse dans la masse de celles de tous les salariés. De la même façon, les licenciements d'individus deviennent dans sa bouche, des suppressions de postes. «C'est une composante de leur énergie» (Vincent) avance Vincent à propos de la peur de ses collègues.

S'il est difficile de trouver le mot juste pour parler de la peur et de définir son objet, plus encore que la peur l'angoisse est indicible. Elle traduit l'absence de savoir, de connaissance sur ce qui est en train de se passer ou qui va avoir lieu. En fait, ce qui manque essentiellement dans l'angoisse ce sont les mots pour nommer cet objet absent. On est du côté de l'indicible.

### 3.7. L'ABSENCE DE LA MÈRE: PROTOTYPE DE L'ANGOISSE

«L'angoisse vient en place de quelque chose que le sujet ne peut nommer, les mots manquent» (Bassols, 1999). En effet, l'angoisse, pour les psychanalystes, renvoie à du «déjà vécu». Or la vie des entreprises aujourd'hui présente de multiples occasions de réactiver ses sentiments abandonniques, que ce soient les fusions, les réorganisations, les restructurations ou la simple mobilité. Il s'agit de minimiser la peur car elle renvoie sans doute à l'angoisse du petit enfant lorsqu'il est abandonné par sa mère. Elle est en relation avec l'histoire de l'individu, il y a un décroché de la situation actuelle (Danon-Boileau, 1999).

Freud nous dit que prototype de l'angoisse est cet affect qui est vécu par le tout petit enfant lorsque la mère est absente. Si la situation réelle est, le plus souvent, l'absence momentanée de la mère, celle-ci est vécue fantasmatiquement par l'enfant comme une absence définitive, comme un abandon. Elle provoque donc une détresse infinie et seule la répétition de cette expérience suivie par la réapparition de la mère va permettre à l'enfant de progressivement comprendre que toute absence ne signifie pas disparition définitive. «Il peut alors ressentir quelque chose comme de la nostalgie, sans que cela s'accompagne de désespoir» (Freud 1926). Les propos de Véronique évoque son sentiment d'impuissance quand elle raconte la «trouille» de tout un service devant ce qui est vécu comme la toute-puissance d'un nouveau DRH «un monsieur très avenant, très sûr de lui, et en fait il est en train d'effectuer un très gros nettoyage et a des méthodes qui ne sont pas très honnêtes» (Véronique). Celui-ci a commencé par circonvenir la cheffe «qui se démenait pour son équipe, par contre maintenant, elle est à sa botte». Privée de la protection de sa cheffe, Véronique redoute avant tout de montrer sa faiblesse. «C'est vrai que j'ai toujours vu la peur comme une faiblesse, et du coup j'ai peur que quelqu'un s'en serve contre moi, essaie de me déstabiliser et pouvoir me faire partir alors que ce n'est pas forcément ce qu'il me faut. J'aimerais bien rester ici et pouvoir partir la tête haute et me dire... quand je partirai, de toute façon je ne me tairai pas, ça c'est certain. Je ne me tairai pas» (Véronique). Le silence et l'indicible de la peur devant les manœuvres perverses d'un DRH en charge de licencier les effectifs jugés excédentaires! Véronique se sent d'autant plus démunie devant le comportement de ce dirigeant qu'il n'est pas sans évoquer celui de son père ainsi qu'elle en parlera en fin d'entretien. «Mon père m'a toujours... ce n'est pas terrorisée mais... mon père est petit, trapu et je me suis toujours dit «si un jour il m'en met une, je traverse la pièce [...] Il n'y a qu'une chose que je lui reproche,



*c'est qu'il n'y avait pas de dialogue»* (Véronique). Elle ne comprenait pas les raisons pour lesquelles elle pouvait être punie. La seule explication qu'elle dit avoir obtenu beaucoup plus tard aux interdits qu'il lui opposait était *«je n'avais pas envie»*... Elle se sent à nouveau devenir vulnérable comme elle a pu l'être des années plus tôt quand le désir de son père venait faire obstacle au sien et qu'elle était déjà obligée de se taire. «Ainsi dans ses diverses modalités, la perte d'objet devient donc le prototype des angoisses ultérieures qui selon Freud, sont: l'angoisse de perte de l'amour de l'objet, l'angoisse de castration, et l'angoisse de perte de l'amour du Surmoi» (Palacio Espasa, 2002).

Il y a des bruits qui courent dans l'entreprise de Frédéric que celle-ci va être rachetée. *«C'est l'inconnu. C'est qui veut nous racheter et à quelle sauce on va être mangé? Est-ce qu'on va être conservé dans notre intégralité est-ce qu'on va être vendu par appartement? Qu'est-ce qu'on devient si on est fusionné avec une autre entreprise? Est-ce qu'il va y avoir une double structure donc des personnes en trop? Donc la disparition de l'un ou de l'autre. Tout ça, ça fait un petit peu peur. Surtout si soi-même on n'est pas rempli de convictions pures et dures: "c'est moi le meilleur et je t'écrase". On est forcément en situation de faiblesse»* (Frédéric).

Les propos de Frédéric trahissent une régression vers les angoisses très archaïques de morcellement, de dévoration et finalement d'anéantissement du tout petit enfant totalement démuni face à une mère insuffisamment protectrice. M. Klein a longuement développé les mécanismes de défense spécifiques mis en place pour lutter contre cette détresse très archaïque qui envahit le petit enfant au moment des phases schizo-paranoïdes et dépressives qui ont été évoquées plus haut (Klein, 1957).

Il s'agit donc de se protéger contre l'angoisse et le pulsionnel, et mobiliser les mécanismes de défense adéquats.

#### 4. LES MÉCANISMES DE DÉFENSE À L'ŒUVRE POUR LUTTER CONTRE L'ANGOISSE ET LE PULSIONNEL

##### 4.1. LES MÉCANISMES DE DÉFENSE PROTÈGENT CONTRE LE SURGISSEMENT DE L'ANGOISSE ET PERMETTENT DE S'ADAPTER

Si les mécanismes de défense ont pour mission de diminuer la douleur, d'endiguer le flot des émotions, et les conséquences négatives de la peur, il ne faut pas négliger leur fonction adaptative, c'est à dire qu'ils permettent à l'individu de s'accommoder de la réalité (Ionescu, Jacquet, et Lhotte, 1998).

C'est ainsi que, dans les entreprises, peuvent être considérées comme tels nombre des méthodes et outils de gestion mis en place pour anticiper l'incertitude et pour faire face aux dangers de l'environnement. Faire des études, recueillir de l'information, mettre en place des systèmes d'aide à la décision, coacher les managers, permet de réguler l'angoisse. La sublimation permet aux individus de construire de véritables stratégies défensives et parfois même offensives. La sublimation et la rationalisation sont doublement efficaces pour l'individu, quand, non seulement celui-ci n'est plus confronté à l'angoisse (ou elle garde un niveau acceptable), mais il peut être récompensé, dans la mesure où les performances de l'entreprises sont satisfaisantes et peuvent être attribuées à l'utilisation pertinente de ces outils et méthodes de gestion. Les travaux de plusieurs psychosociologues et psychanalystes sur les organisations ont montré comment ces dernières permettaient aux individus de contenir leurs angoisses (Anzieu, 1984; Bion, 1959; Kaës, 1997; Menzies-Lyth, 1988). Dans

une précédente recherche, j'ai démontré que les processus de certification (normes ISO), au-delà de leur utilité en termes d'amélioration de la traçabilité des processus de production et de la qualité, participaient grandement à l'évitement des conflits et de l'angoisse de mort (Dubouloy, 1997).

En introduction, j'ai évoqué quelques comportements tels que l'isolement, le repli sur soi, l'agressivité la fuite, l'inhibition de l'action et de la pensée, ou au contraire l'hyperactivité, la multiplication des contrôles, dont je démontrerai qu'ils sont liés la peur. En fait, ces comportements sont des mécanismes de défense mobilisés pour protéger l'individu contre les pulsions et contre les affects liés à ces pulsions réveillés par la perception de dangers extérieurs. Généralement, il est impossible de fuir devant les dangers internes, les mécanismes de défense sont là pour prévenir une trop grande charge d'angoisse, ou trop de déplaisir. «Ils ont pour fonction l'organisation et le maintien des conditions psychiques optimales, pouvant aider le Moi du sujet à affronter et à éviter l'angoisse et le malaise psychique» (Schmid-Kitsikis, 2002, p. 404).

Il serait trop long et fastidieux de passer en revue systématiquement l'ensemble des défenses à la disposition des individus. Ceux-ci seront abordés au fur et à mesure du compte rendu des cas présentés dans la prochaine section. Cependant on peut faire l'hypothèse que la sublimation, la rationalisation, le refoulement, la projection, la dénégation, l'identification à l'agresseur sont ceux qui sont le plus souvent mobilisés, en particulier, les trois premiers car ils sont tout à fait acceptables socialement, voire valorisés quand il s'agit de l'entreprise. Ils seront dénommés intelligence, maîtrise de soi et contrôle.

Dans la lutte du petit enfant contre l'angoisse schizoparanoïde développée à la suite de ce qui est vécu comme des agressions de la part de la mère, et lutte contre la dépression liée à la «disparition» de sa mère, qui est vécue comme une persécution de la part de celle-ci, Melanie Klein identifie principalement le clivage, l'idéalisation, l'identification projective et les défenses maniaques comme mécanismes de défense.

#### 4.2. LA FONCTION SUR-ADAPTATRICE (NÉVROTIQUE) DES MÉCANISMES DE DÉFENSE

Toutefois, Abraham et De Geuser, pour lesquels toute situation managériale est source de peur, soulignent qu'il y a fréquemment une sur-utilisation des moyens de gestion comme mécanismes de défense pour lutter contre la peur (Abraham et De Geuser, 2001, p. 6). Les contrôles et les études peuvent se multiplier non seulement sans améliorer, de façon notable, les performances, mais parfois en différant de façon préjudiciable les décisions ou alourdissant anormalement les coûts. Ces mêmes outils et procédures finissent par entretenir la peur, voire en provoquant de nouvelles. Vincent évoque l'aspect contre-productif de la messagerie électronique supposée apporter de l'information pour réduire l'incertitude sur le monde environnant, qui finit par apporter des informations encore plus inquiétantes qui créent de nouvelles peurs. Il développe une véritable conduite addictive à l'égard de la messagerie avec ce que cela sous-entend de tension entre le plaisir de voir diminuer la peur et le déplaisir de voir surgir de nouvelles calamités: *«On se demande toujours ce qui va se passer. Tout passe par la messagerie, y compris les reproches, les ordres, la confrontation directe n'existe plus [...] On est toujours inquiet de ce qui va arriver [...] Vraiment, je suis accro, je me demande ce qui va tomber sur cette messagerie qui va en fait à l'encontre de tout principe d'organisation.»* (Vincent).

C'est ainsi qu'on bascule sur le versant névrotiques des mécanismes de défense (Vaillé, 2005). Il s'agit véritablement de compulsion de répétition, dans une tentative désespérée de maîtrise du traumatisme d'origine. « Dans la névrose, la tentative de maîtrise de l'angoisse échoue plus ou moins et chaque situation de danger est vécue comme une répétition sans fin des situations de danger infantiles » (Jeanclaude, 2001, p.136). C'est ce qu'on peut entendre dans le discours de Vincent pour qui *« la peur qui est une constante dans l'entreprise » « peut être aussi un bon carburant pour se remettre en question »* (Vincent). Pour cela, *« Il y a la réflexion, c'est-à-dire que, lorsqu'on est en face d'un sujet qui peut faire peur, comme un projet sur lequel on me demande de travailler et sur lequel je ne suis pas a priori apte à prendre ça en charge, déjà je me dis « comment je vais m'y prendre », en réfléchissant on trouve toujours des solutions pour résoudre n'importe quel problème, donc en général je m'en sors. En ce qui me concerne, la plus grande peur, c'est la peur de perdre mon emploi dans les années à venir. Au delà d'un certain âge, les entreprises sont de plus en plus réticentes à embaucher des gens. Je ne donne pas de limites, mais on sait très bien que aux alentours de 45 ans c'est beaucoup plus difficile. Je m'inquiète surtout par rapport à ça. Pour remédier à ça, j'essaie d'apprendre le maximum de choses, et de ce fait, de me rendre indispensable, d'occuper mon poste du mieux possible en élargissant mes connaissances. J'essaie surtout de ne pas devenir un expert dans un domaine, parce que je trouve que c'est trop restrictif. Cette peur là c'est vraiment une constante, il faut vraiment y penser et en réfléchissant à tous les cas de figures possibles et imaginables: doit-on rester salarié? Doit-on poursuivre sa formation? Comment évoluer sans devenir incompetent – parce qu'on peut arriver à un seuil de non compétence par rapport au poste, donc évoluer pas trop rapidement? »*.

Il ne s'agit plus de la sublimation, ce mécanisme psychique à l'origine de la création mais d'une véritable compulsion de répétition visant à la restauration de la toute-puissance infantile. Ces dynamiques risquent de pousser les individus vers l'épuisement quand ils ont l'impression de tendre vers l'excellence – autre slogan à la mode dans les entreprises, nouveau piège pour les salariés qui n'ont pas réussi à se construire préalablement un narcissisme suffisamment fort. *« Mais il n'empêche que la pression sur les individus fait qu'ils vont être inquiets, avoir peur et la plupart du temps, sauf pour certains qui vont s'effondrer, ça va être bénéfique, en tout cas dans un premier temps, pour faire avancer les choses »* (Vincent). Nombre de managers qui pensent (et mettent en œuvre) des théories selon lesquelles il faut savoir déstabiliser, créer de la peur pour tirer meilleur parti l'homme au travail ne désavoueraient pas les propos de Vincent.

#### 4.3. NE PAS ÊTRE À LA HAUTEUR OU L'ANGOISSE DEVANT LE SURMOI OU COMMENT SE SURPASSER EN PERMANENCE

La crainte de l'échec renvoie à l'angoisse devant le Surmoi, cet avatar du complexe d'Œdipe qui pousse l'individu vers l'idéal, à se dépasser sans cesse. « De même que dans le Surmoi, le père est devenu impersonnel, l'angoisse de castration par le père s'est transformée en angoisse sociale ou en angoisse morale, indéterminées. Mais cette angoisse est voilée, et le moi s'y soustrait en exécutant avec soumission les injonctions, prescriptions et conduites d'expiation qui lui sont imposées. Lorsqu'il en est empêché, un malaise extrêmement pénible apparaît aussitôt, dans lequel, il est permis de voir l'équivalent de l'angoisse et que les malades eux-mêmes assimilent à l'angoisse. » (Freud, 1926, p.52).

La peur de l'échec, la peur de ne pas être à la hauteur ont été fréquemment évoquées par les personnes interrogées. À plusieurs reprises déjà nous avons repris les propos de Catherine qui redoute *«de ne pas être à la hauteur de ce qu'on attend d'elle»* (Catherine). Les propos de Catherine montrent comment sa peur se transforme en angoisse quand en fait elle ne voit pas de réactions de la part de ses managers alors qu'elle pense ne pas avoir été à la hauteur. Elle devient alors son pire juge et son Surmoi devient envahissant.

*«J'ai peur de ne pas être à la hauteur, c'est quelque chose que j'ai remarqué ces derniers temps, ou tout du moins plus que le fait de ne pas être à la hauteur c'est qu'on me perçoive pas tel que je suis»* (Raphaël). Raphaël qui a passé son enfance à la DDASS avait déjà, à l'époque, *«l'impression d'être rejeté de tout, d'être rejeté de tout le monde de pas avoir d'appuis de pas pouvoir se confier, [...] Vous n'êtes pas dans le système, vous êtes un paria»* est maintenant envahi par le syndrome de l'imposteur. Tout au long de son entretien, il revient sur la peur d'être découvert et l'encombrante culpabilité avec laquelle il vit. Sans doute imagine-t-il que, s'il a été abandonné, c'est sans doute parce qu'il n'était pas à la hauteur et ceci, comme tout traumatisme, ne peut que se reproduire indéfiniment.

On retrouve cette même angoisse devant le surmoi dans les propos de Camille. *«C'est la peur d'être prise en défaut, comme s'il n'y avait pas moyen de discuter, comme s'il y avait quelqu'un qui était capable de dire 100 % de ce qui était bien, 100 % de ce qui était mal. Donc c'est faire des erreurs qui, même si elles peuvent être complètement involontaires, elles peuvent se retourner contre soi et elles peuvent être considérées comme une faute. Donc on sait pas la personne qu'on a en face et qui est juge, donc l'employeur, ben s'il va estimer ben que c'est la faute ultime ou pas la faute ultime»* (Camille). Son exigence à l'égard d'elle-même faite d'un absolu inatteignable représente un Surmoi qui n'a aucune indulgence. Elle se sent coupable mais elle ignore quelle est sa faute. L'arbitraire de son juge – son employeur suspend au dessus de sa tête une épée de Damoclès qui ravive son angoisse de mort (la faute ultime et impardonnable). Or, quelques instants plus tard, Camille reconnaît l'infondé de sa peur *«Parce qu'en fait il y a jamais personne qui a été puni»* (Camille). L'absence de sanction signifie-t-elle l'absence de faute? Cette situation réveille les angoisses de son enfance avec une mère alcoolique. *«J'ai les symptômes d'une enfant d'alcoolique. On ne sait jamais ce qui va se passer. Comment elle va être ce soir? Comment ça va se passer? On sait jamais quoi.»* (Camille). Elle pouvait être confrontée à la sanction, la punition, la violence de façon imprévisible. S'il y avait sanction, il devait certainement y avoir faute, mais quelle pouvait-elle être?

## 5. DEUX CAS DE PEUR

### 5.1. JEAN-PHILIPPE OU LA SUBLIMATION: MÊME PAS PEUR... SAUF DU PULSIONNEL

Jean-Philippe est gérant d'une importante concession automobile en Province, depuis onze ans. Par ailleurs il entraîne des enfants au judo. Sept ans auparavant, il a quitté un autre constructeur automobile *«pour raison d'entente avec la hiérarchie»*<sup>4</sup>. Il commence l'entretien en déclarant *«La peur, ça a souvent été la peur de l'emploi, de la perte de l'emploi. Et*

<sup>4</sup> Jean-Philippe a utilisé le mot «entente» au lieu de mésentente. Il apparaît en effet à travers le contenu de l'entretien qu'il supporte très difficilement le conflit. Nous pouvons observer dans cet exemple la mise en œuvre d'un mécanisme de défense que nous observerons à plusieurs reprises: la déniation.



aussi, disons qu'au cours de ma carrière, je me suis aperçu que de toute façon, ce n'était pas le bon..., comment dirais-je... C'était pas un but. Avoir peur, ça n'apportait rien». Il enchaîne en évoquant les risques qu'il a pris en acceptant la direction d'un magasin vétuste: «Je venais d'un magasin qui était le plus moderne d'Europe, aller dans un des plus vieux, c'était un risque. J'ai pris ce risque. J'ai dit: «C'est pas... Il y a un challenge. Mais il faut, il faut que je le fasse». Il explique ensuite longuement et quasi pédagogiquement comment il s'y prend pour gérer sa peur, comme il gère certainement son magasin. «Donc la peur, pour moi, c'est quelque chose qu'il faut avoir à l'esprit, c'est un risque, plus une évaluation de risque plutôt que la subir. Et quand on évalue les risques, ça décuple les forces et quand on est les meilleurs, après, pour moi, ça décuple aussi. Il faut garder les yeux ouverts, il ne faut pas l'ignorer. Faut pas ignorer les risques, c'est pas être inconscient. Je crois que la peur, bien souvent, y en a qui, qui... à partir du moment où c'est inconscient, il y a des risques, effectivement, et là, là, on peut faire n'importe quoi. Mais à partir du moment où on l'accepte, c'est un risque et là, la peur, on la maîtrise. C'est un peu, je dirais, on pourrait même aller plus loin, c'est la peur de la mort, à partir du moment où vous l'acceptez, que c'est un risque potentiel, si on s'en occupe plus et on avance et là, on a d'autres objectifs». Quelques phrases plus loin, il ajoute: «je fais très peu confiance. Je crois que c'est, il y a peut-être là aussi, qui fait que j'ai moins peur, je mesure systématiquement tout, je mesure toujours tout. Et j'aime bien maîtriser tout, donc»... Interrogé sur l'origine de son manque de confiance, il répond: «Je crois que c'est... Je dirais que tout me ramène à l'enfance, au mode de vie, notre éducation. J'ai été orphelin très jeune, donc pas de mère. Donc ça fait que j'ai appris à vivre très rapidement autonome et j'ai eu mon père qui me disait toujours, c'était une phrase: «Va où tu veux, meurs où tu dois.» Donc c'est, t'occupes pas de... parce que de toute façon, tu maîtrises pas, mais plutôt de ce que tu maîtrises. Et la peur, si on la maîtrise pas, faut pas trop s'en occuper, faut plutôt essayer de la gérer». Il reconnaît qu'autour de lui, les personnes craignent de perdre leur emploi, mais surtout la plupart mais ils ont surtout peur de tout parce «partout je pense qu'il y a du danger. Ça peut être minime, ça peut être plus grave, mais y a déjà un danger partout. [...] C'est à partir de là, je dirai qu'il y a une inquiétude générale tout le temps. Et donc c'est comme une muraille, je me tourne et j'avance». Très vite après ces propos, il précise la nature de ce danger omniprésent. «En fin de compte, j'ai pas peur spécifiquement de quelqu'un ou de quelque chose. Euh... J'ai plus peur d'un mauvais jugement. Et en fin de compte, ... et donc je fais toujours tout pour être le meilleur partout où je vais, de façon à ce qu'il y ait pas de reproche. Et ça fait que c'est, ..., c'est plus la peur de l'échec». Il précise un peu plus loin que la peur «c'est le risque, c'est de perdre. Pour moi, la peur, c'est souvent égal à perdre. Je ne sais pas pourquoi, c'est perdre forcément quelque chose parce que je pense que si, dans la vie, on gagne ou on perd et si on a peur, c'est que..., c'est peur de perdre [...] parce que c'est quelque chose que... je dirais même ... comme perdre un proche qui est, je crois, c'est une des peurs les plus importantes, que j'ai vécues. C'est quelque chose maintenant, que j'ai plus. Alors c'est sûrement lié. Je reconnais que ce sentiment est sûrement lié à, à cette, à cette peur, je dirais extrême qui est arrivée et plusieurs fois dans ma vie. [...] Je crois que la peur suprême, c'est celle de la mort». Finalement une façon de vivre avec cette peur omniprésente «c'est de s'étourdir. Et la peur, est-ce qu'elle est pas, inconsciemment, annihilée par, par une montagne de travail, par une montagne de réflexions, ce qui fait qu'on y pense plus. [...] C'est épuisant». Il admet qu'il est

à la recherche de plus d'équilibre, il souhaiterait moins travailler mais il a tout de même pour objectif de construire un dojo et de se faire élire maire. Il finit tout de même par reconnaître qu'il est anxieux, stressé, car il se demande en permanence ce qui peut arriver. Interrogé sur ce que représente pour lui l'angoisse il précise «*c'est plus ce qui est en relation avec la mort, on est sûr du résultat, et on sait qu'on ne peut pas le maîtriser. Et là, c'est, là c'est angoissant. Ne rien pouvoir faire, ça, ça me...je sais pas...C'est plus un échec là. C'est une issue fatale et que de toute façon, on y fera rien. Là, c'est angoissant. C'est quelque chose d'intérieur qui ronge*». Quelques instants plus tard, il ajoute «*la plus grande peur, c'est la peur de soi, C'est avoir la volonté de vouloir faire quelque chose et pas de ne pas y arriver et... pas, ... pas*». Le souvenir qu'il évoque c'est d'avoir un jour giflé un enfant et c'est également la honte qu'il a éprouvée car il y avait des témoins.

La dynamique qui caractérise Jean-Philippe est du registre de l'évitement de l'angoisse de mort, par la sublimation des pulsions. «*Le danger est partout*», même s'il cherche à le minimiser immédiatement en précisant que celui-ci ne provoque que de l'inquiétude, il s'épuise dans des efforts permanents pour tout contrôler, pour «*garder les yeux ouverts*»<sup>5</sup>. Il tente de mettre ses pulsions à distance et ne pas se retrouver en situation de perdre la maîtrise de lui. La sublimation est devenue rationalisation et activisme qui parfois frôlent le déni de la réalité dans le vain espoir d'éloigner ses angoisses trop facilement nommées. Ses propos trahissent l'imminence de l'angoisse de la mort. Plus fondamentalement, il cherche surtout à ne plus être confronté à l'horreur de l'impuissance qu'a représentée la perte de sa mère et la solitude essentielle qui s'en est suivie. Ainsi quand il en parle, il semble ne plus y avoir ni affect, ni représentation. Il la nomme comme on nomme une abstraction, sans véritable rapport avec la réalité. «L'angoisse est bien le signe dans le moi de ce qui n'a pas de représentation, on y pressent un au-delà de [ses] capacités d'indiquer, de réfléchir ou de figurer» (Lalloz, 2013). Il est en permanence sur le qui-vive pour éviter tout ce qui pourrait lui rappeler ce qu'il tente de fuir. L'entreprise lui donne partiellement les moyens de le contenir, en lui proposant des défis à relever. Il est dans une véritable fuite en avant dans le dépassement de soi vers l'excellence. Il faut qu'il soit le premier, le meilleur car il a peur de l'échec, mais surtout du jugement, et certainement de son propre jugement. On peut se demander dans quelle mesure ce qu'il cherche à fuir ne serait pas un profond sentiment de culpabilité parce qu'il n'aurait pas réussi à empêcher la mort de sa mère: «*la plus grande peur c'est de vouloir faire quelque chose et ne pas y arriver*».

L'entreprise n'a pas besoin de le pousser, de le stimuler. Son activisme lui permet de ne plus penser, mais de compter, d'agir. Lui-même ne se leurre pas complètement sur les vraies raisons de son hyperactivité. L'angoisse inconsciente de Jean-Philippe est au service de la performance l'entreprise. Le risque encouru n'est de perdre son emploi, c'est la crainte de l'effondrement (Winnicott, 2000). Il n'est pas question de s'arrêter, de stopper ce combat, non pas contre la perte d'emploi, mais contre l'angoisse de mort (*il faut garder les yeux ouverts*) mais aussi la culpabilité, car il est des deuils particulièrement difficile à faire. Ce n'est sans doute pas par hasard que Jean-Philippe si le nouvel objectif de Jean-Philippe est de construire un dojo, lieu où il s'agit d'apprendre à maîtriser son corps (et ses pulsions) par la pratique des arts martiaux et libérer son esprit par la pratique de la méditation.

<sup>5</sup> Il est tentant d'évoquer les morts auxquels on ferme les yeux.



## 5.2. SERGE OU L'OMNIPRÉSENCE DU TRAUMATISME

Serge fait partie de ces personnes qui déclarent ne pas (ne plus) connaître la peur au sein de leur entreprise. Il est identifié par ses collègues comme un brillant expert dans une entreprise de service. Il est promis à devenir associé, dans un proche avenir. *«Je ne me suis pas senti, je n'ai pas senti de situations dangereuses, j'ai senti des situations difficiles professionnellement, difficiles humainement, stressantes, mais je n'ai pas été apeuré [...] La peur ce serait vraiment le danger fatal, fatal pour l'entreprise. C'est ma survie. Ma survie, c'est d'être viré de mon boulot»*. En fait, l'enfance de Serge nous donne quelques pistes de compréhension de ce comportement. Il décrit sa petite enfance comme douce et protégée. Son plus ancien souvenir concerne ses cauchemars nocturnes aussitôt apaisés par la présence de sa mère. Selon lui, cet environnement explique la confiance qu'il a en lui et son faible besoin de sécurité<sup>6</sup>: *«Les fondamentaux de confiance se créent très tôt, enfant, par la qualité de l'environnement de l'enfant, de l'amour familial dans lequel il est baigné, de la confiance que lui accorde ses parents, je crois beaucoup à ça...»*. Pourtant à l'âge de huit ans, son père est devenu extrêmement violent et Serge a été un enfant qui a vécu sous la terreur d'un père qui le battait. Il ne se contrôlait plus et à plusieurs reprises, il lui est arrivé d'uriner sur lui. *«La terreur, c'est... c'est le paroxysme de la peur, je dirai. C'est quelque chose qui vous paralyse, qui génère une angoisse très forte, qui vous fait perdre le contrôle de vous-même. C'est quelque chose qui vous fait perdre le contrôle... perdre le contrôle»*. Or aujourd'hui encore, il s'agit de vérifier en permanence qu'il garde le contrôle de la situation et qu'il maîtrise bien ses peurs ... mais cette fois-ci c'est lui qui s'arranger pour créer le danger et se faire peur. Il prend du retard sur certains dossiers, pour ensuite les traiter dans l'urgence. Aussi s'interroge-t-il sur ses relations avec la peur et les dangers. *«Est-ce que tu n'aurais pas une sorte de relation un peu perverse avec le danger? Et ce qui est sûr, c'est que je le neutralise, j'ai l'impression, je ne suis jamais meilleur que quand je suis sous pression»*. Il se sent «aguerri» et «endurci», «pas insensible». Son entreprise connaît une réorganisation importante, accompagnée de licenciements. Alors qu'un de ses collègues interviewés évoque un climat de peur quasi générale, Serge se dit serein. Par le passé, il s'est toujours bien sorti de situations difficiles. Fort de son expérience passée, il est convaincu que s'il perd son emploi, il en retrouvera ailleurs, assez aisément. Pourtant, prudemment, il évite d'être confronté à des personnes sous l'emprise d'émotions trop fortes et c'est sans doute pour cela qu'il reste à distance de celles qui ont peur. *«J'essaie de les réconforter, mais je ne réagis pas... la seule chose, c'est que je les plains un peu, je ne voudrais pas être à leur place, d'avoir peur tout le temps»*.

Ce que Serge a dit de son passé laisse à penser qu'il a pu se sentir abandonné par sa mère jadis protectrice et qu'il a n'a pas su se défendre contre la violence de son père (déferlement du pulsionnel) autrement que par un envahissement du pulsionnel. Il est maintenant le seul à pouvoir se protéger de ce risque et il le fait en particulier en évitant les autres, car il sait que la peur est contagieuse. On peut identifier à travers ce mécanisme d'évitement des autres, la dimension projective de la phobie dans ses relations avec les personnes qui ont peur et souffrent. En effet la projection permet de «remplacer un danger pulsionnel intérieur par un danger perceptif extérieur. L'avantage de cette substitution est que l'on peut se défendre

<sup>6</sup> La teneur de ses propos laisse à penser qu'il a déjà élaboré son histoire et certainement fait un travail de type thérapeutique.

contre le danger extérieur en le fuyant et en évitant de la percevoir, tandis que la fuite ne sert à rien contre le danger qui provient de l'intérieur» (Freud, 1926, p.61).

On retrouve ce mécanisme de défense proche de celui de Jean-Philippe quand il tente d'éviter l'envahissement du pulsionnel en se créant des peurs. En prenant du retard sur ses dossiers il peut mobiliser toute son énergie à rattraper ses retards.

De la même façon, les réactions de Serge et Jean-Philippe nous permettent de faire, à la suite de M. M'uzan et L. Kahn (1997), la distinction entre un événement traumatique et un danger. En effet le danger est pris dans une problématique de castration, c'est à dire que c'est un événement qui peut arriver, c'est un risque, qui est pensable et peut être élaboré. Serge n'est pas davantage capable de donner du sens à la violence de son père que Jean-Philippe peut le faire avec la mort de sa mère. Il en va ainsi de l'événement traumatique qui reste dans le registre de l'impensable.

## CONCLUSIONS

La richesse des entretiens était telle que ce papier ne permet pas de rendre compte de la multiplicité et la diversité des peurs et des mécanismes de défense érigés contre celle-ci.

Pour la plupart des personnes interrogées, on peut faire le même constat: «le travail ne produit pas la souffrance, c'est la souffrance qui produit le travail». En effet l'entreprise dispose de divers outils qui sont utilisés comme des mécanismes de défense que les personnes mobilisent pour lutter contre l'angoisse de mort.

Le paradoxe de la peur c'est qu'elle relie les individus les uns aux autres tout en les enfermant dans leur solitude. *«Je crois que tout le monde est vraiment dans le contexte de la peur et le contexte de dire "il va me vendre auprès du DRH. Pour sauver sa peau, il va faire tomber ma tête", et je crois que tout le monde est dans cet état d'esprit, de dire "j'ai peur aussi de l'autre, parce que l'autre est susceptible aussi de me faire sauter" et il y a cette crainte là... il y a cette crainte là. Moi, je sais que les personnes en qui j'avais le plus confiance... en qui j'avais confiance, sont parties.»* (Véronique). Il n'est donc pas question d'en dire quelque chose car le danger se trouve amplifié.

Tous, chacun à sa façon, font l'expérience de la peur qui isole et enferme dans la solitude. Nous avons pu constater que les individus rencontrés ont souvent conscience de la subjectivité de leur peur, sans être pour autant conscients de la relation avec leurs angoisses intérieures. Ainsi tout danger peut se décliner dans des peurs qui sont vécues de façon totalement unique car elles renvoient à l'histoire tout aussi unique de la personne.

Les mécanismes de défense mis en œuvre sont donc le plus souvent davantage en relation avec les traumatismes et les angoisses du passé que les dangers «réels» du présent. Ils rendent ainsi incompréhensibles des comportements face dangers, parfois imaginaires.

«L'expérience d'une même manière de sentir permet aux membres d'une communauté particulière de penser leur identité collective» nous disent les anthropologues (Jeudi-Ballini et Voisenat, 2004, p. 3). En particulier le sentiment d'insécurité créerait solidarité et loyauté envers ses semblables selon ces mêmes anthropologues. Or nous recherchons nous a permis de faire le constat que la peur dans l'entreprise, loin de réunir les hommes fait éclater le collectif. Elle revoie l'individu à lui-même, à son histoire passée, à ses fantasmes.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abraham, Y. M., et De Geuser, F. (2001). *From anxiety to method*. Paper presented at the European Group for Organisational Studies, Lyon (France).
- Amado, G. (1994). La résonance psychosociale au cœur de la vie et de la mort. *Revue Internationale de Psychosociologie*, 1(1), 87-94.
- Anzieu, D. (1984). *Le groupe et l'inconscient*. Paris: Dunod.
- Aubert, N., et de Gaulejac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris: Seuil.
- Bassols, M. (1999, fév. 1999). *L'angoisse, ses objets et la réponse du psychanalyste*. Paper presented at the Rencontres du Pont Freudien.
- Beck, U. (2001). *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*. Paris: Aubier.
- Bion, W. R. (1959). *Experiences in Groups and other Papers*. Londres: Tavistock Publications.
- Clervoy, P. (2013). *L'homme Naît-il Loup pour l'Homme*. Paris: Éditions du CNRS.
- Danon-Boileau, L. (1999). Affect, éprouvé, émotion, sentiment: notations terminologiques. *Revue Française de Psychanalyse*, LXIII(1), 9-12.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France*. Paris: seuil.
- Dejours, C. (2000). *Travail, usure mentale: de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*. Paris: Bayard.
- Dejours, C. (2002). *La reconnaissance au travail*. Sciences Humaines, 131, 25.
- Douglas, M. (1992). *Risk and blame, Essays in cultural theory*. New-York: Routledge.
- Dubouloy, M. (1997). *La certification entre Eros et Thanatos*. Paper presented at the AGRH colloque annuel, Montréal.
- Ecophillos. (2009). *La peur en entreprise: distinguer le vrai du faux* (pp. 32). Paris: Ecophillos - Entreprise et progrès.
- Freud, S. (1926). *Inhibition, symptômes et angoisse*. Paris: PUF.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-2000.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1999). *L'intelligence émotionnelle*. Paris: Robert Laffont.
- Goleman, D., Boyatzis, R., et McKee, A. (2001). Primal Leadership: the hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(11), 43-51.
- Hirigoyen, M.-F. (1998). *Le Harcèlement Moral: la Violence Perverse au Quotidien*. Paris: La Découverte et Syros.
- Ionescu, S., Jacquet, M. M., et Lhotte, C. (1998). *Les mécanismes de défense, théorie et clinique*. Paris: Nathan.
- Jeanclaude, C. (2000). *Freud et la question de l'angoisse, l'angoisse comme affect fondamental*. Bruxelles: de Boeck Université.
- Jeudi-Ballini, M., et Voisenat, C. (2004). Ethnographier la peur. *Terrain*, 43, 5-14.
- Kaës, R. (1997). L'intérêt de la psychanalyse pour traiter la réalité psychique de / dans l'institution. *Revue Internationale de Psychosociologie*, III(6-7), 79-96.
- Kets de Vries, M. (2002). *Combat contre l'irrationnalité des managers*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Klein, M. (1957). *Envy and Gratitude and Other Works* London: Hogarth.

- Lacroix, M. (2001). *Le culte de l'émotion*. Paris: Flammarion.
- Lalloz, J.-P. (2013). *L'angoisse et ses distinctions en psychanalyse*. 245. Retrieved from philosophie en ligne.com website: <http://http://www.philosophie-en-ligne.com/page245.htm>
- Lambert, C. (2005). *La Société de la Peur*. Paris: Plon.
- Laplanche, J., et Pontalis, J. B. (1967). *Vocabulaire de la psychanalyse*. Paris: P.U.F.
- Le Robert. (1998). *Dictionnaire* (Vol. 2). Paris: Dictionnaire Le Robert.
- Menzies-Lyth, I. (1988). *Containing anxiety in institutions, selected essays* (Vol. 1). London: Free Association Books Ltd.
- Palacio Espasa, F. (2002). Angoisse. In A. de Mijolla (Éd.), *Dictionnaire International de la Psychanalyse* (pp. 99-103). Paris: Calmann-Lévy.
- Perreti-Wattel, P. (2001). *La Société du Risque*. Paris: La Découverte.
- Schmid-Kitsikis, E. (2002). Défense *Dictionnaire International de Psychanalyse* (pp. 401-404). Paris: Calmann-Lévy.
- Vaillé, H. (2005). *Cerveau: les mécanismes de la peur*. *Sciences Humaines*(162).
- Winnicott, D. W. (2000). *La crainte de l'effondrement La crainte de l'effondrement et autres situations cliniques*. Paris: Gallimard.

