

La chronique de Gérard Pavy

"Je me torture et j'aime ça"

Consultant, sociologue, et psychanalyste, Gérard Pavy explique le mécanisme de culpabilité et apporte deux réponses possibles : la sur-adaptation et la spontanéité. (13/09/2005)

Nous portons tous en nous un juge inquisiteur qui nous torture de l'intérieur. Appelons cette partie de notre conscience notre surmoi. Ce surmoi invisible est accroché dans un angle mort de notre cerveau. Il est exigeant, insatiable. Rien n'est jamais suffisant pour lui. Il met la barre toujours plus haut. C'est notre bourreau. Je ne travaille pas pour moi : je travaille pour cet autre. Ai-je le ventre suffisamment plat et les fesses suffisamment musclées ? Suis-je respectable avec mon Audi gris anthracite ? Mon poste est-il un signe de réussite ? Ma carrière est-elle sans tâches ? Ma présentation a-t-elle ébloui le client ? Cette partie de ma conscience me harcèle ainsi sans arrêt.

Ma culpabilité comme une offrande

Comme les Aztèques qui amadouaient leurs dieux par des sacrifices humains, il faut alimenter ce surmoi pour l'apaiser. Comment ? En se sentant coupable. En me sentant coupable, je me sens mieux : on est quitte, moi et mon bourreau, puisque j'ai payé mon tribut. Je suis protégé : comment mon bourreau pourrait-il continuer à me persécuter ? Il devrait me plaindre au contraire. Ainsi, je me torture et j'aime ça. Sauf que la culpabilité a comme effet pervers... de réveiller une angoisse latente.

Le juge inquisiteur temporairement satisfait en demande plus. Les dieux ont soif. Si je suis coupable, c'est que quelque chose ne va pas chez moi : je suis marqué négativement, je suis "moins". La culpabilisation entaille l'estime de soi et le juge, goguenard, savoure son triomphe en silence du haut de son perchoir ! L'escalade continue.

Il n'est pas étonnant que les livres et les sessions de formation autour du "développement personnel" avec leur titre alléchant "comment vaincre sa timidité", "comment rehausser son estime de soi", "comment vaincre sa peur des autres"... fassent florès. Comme tout le monde a plus ou moins mal à son estime de soi, y compris les personnes apparemment très sûres d'elles, chacun peut se sentir concerné. Un titre comme "vaincre sa timidité" conforte le message "tu es un perdant" du juge interne du timide. Chacun est une proie facile pour les bonimenteurs peu scrupuleux qui font du commerce avec ce sentiment de culpabilité. Mais nous sortons ici du cadre de cet article.

Cependant, l'individu est intelligent et va explorer d'autres voies pour arrêter cette machine de torture. Analysons ces voies et évaluons leur efficacité. Nous le verrons, chaque solution a un coût et laisse un reste bien embarrassant.

Je suis sur-adapté, mais j'aime ça

La stratégie la plus commune consiste à ne pas attiser ni provoquer son surmoi. C'est que mon juge interne est comme tout le monde : il a aussi ses peurs et ses dégoûts. Qu'abhorre-t-il le plus ? Ma spontanéité. Donc, je vais me conformer aux normes de mon groupe d'appartenance, parler son langage, adopter ses mœurs, quitte à perdre une partie de mes idées et de mon originalité. Si je suis normal, c'est-à-dire si je suis bien accepté par mon groupe social, alors je peux poser mes valises. Le groupe est ma prison, mais j'aime ça. Si le groupe d'appartenance est prestigieux, c'est un atout. Je suis grand puisque j'appartiens à une grande entreprise, forte et rassurante, distribuant des produits connus. Mon moi se nimbe du rayonnement de la marque puissante.

“ **Quand le salarié demande à l'entreprise de lui donner du sens, il exprime sa désorientation**”

Tant que je suis grand, mon surmoi reste au calme. Des mécanismes de défense astucieux se mettent en place à l'insu de la personne pour paraître lisse, sans tâches, bref "successful". Je suis directeur de service dans une banque d'investissement, cadre dirigeant dans une multinationale,

expert comptable dans un groupe renommé : je ne connais pas l'angoisse, c'est sûr. L'angoisse, c'est de la psychopapouille. Je me trouve certes un peu coincé, mais je n'aperçois que faiblement le prix que je paye. Je suis sur-adapté et j'aime ça.

Cependant, des signes nous révèlent régulièrement l'inconfort de cette situation. Quand le salarié (dirigeant, cadre ou simple employé) demande à l'entreprise de lui donner du sens, il exprime sa désorientation. Cette demande vers l'entreprise est d'autant plus insistante que les autres institutions qui avaient pour fonction de nourrir le lien social perdent de leur force (la religion, les idéologies, la politique, la famille...). L'entreprise peut saisir cette opportunité et jouer ce rôle de phare qui manque à notre société. A certaines conditions. Il ne s'agit pas d'entretenir la confusion dans les esprits. Seul l'individu peut trouver, par lui-même, le sens de son action.

Le chemin est donc ardu. L'expérience montre que l'intéressé est souvent le dernier à coopérer ! Mettons-nous à sa place. Il a enfin trouvé, après beaucoup d'effort, une solution à peu près satisfaisante lui permettant de domestiquer, à un prix certes élevé, son surmoi. Le mécanisme de l'échange "ma culpabilité contre la bienveillance du bourreau" n'est pas totalement satisfaisant, mais il préserve l'essentiel. Parfois même, l'individu prend de l'avance en se constituant un stock de culpabilité pour ne pas risquer d'être pris au dépourvu ! Dans ces conditions, il perçoit toute tentative de remettre en cause ce mécanisme d'échange comme un danger. Il va résister. : "un tiens vaut mieux que deux tu l'auras".

Je suis spontané et j'aime ça

Essayons une autre voie. Nous savons que la liberté fait peur et qu'il peut être tentant de troquer un peu de sa liberté contre une sécurité. Même si c'est au prix de notre spontanéité ? Pour reprendre le phrasier égyptien du film Mission Cléopâtre : "Pas d'angoisse, pas de liberté. Pas de liberté, pas de liberté !" Mais cette angoisse, associée à la liberté, est normale et banale : elle est liée à l'exercice du choix individuel. Nous la partageons avec tous ceux qui vivent dans ce merveilleux monde sublunaire. Il suffit de la traverser une fois pour qu'elle perde de sa superbe. Ce qui demande de faire un détour par l'inconscient du sujet. Je suis spontané et j'aime ça. Le spectre du bourreau interne se dissipe : il n'était que fantasme.

Parcours

Gérard Pavy, 51 ans, est consultant, sociologue, et psychanalyste. Il dirige [Pavy Consulting](#), société de conseil et formation en management. Il est par ailleurs chargé de cours au sein du MBA HEC. Il est également l'auteur de "Dirigeants/ salariés, les liaisons mensongères" (Editions d'organisation, 2004 >>> [Consulter les librairies](#)) et de "La logique de l'informel" (Editions d'organisation, 2002). Avant de fonder Pavy Consulting, il a été vice-président d'Aon Management Consulting, directeur général de Celerant Consulting France et senior manager chez Accenture. Gérard Pavy a collaboré pendant dix ans avec Michel Crozier.

