

Faculté de droit et de criminologie

Les organisations face aux traits de personnalité psychopathiques : entre potentiel adaptatif et stratégies de protection

NIBAUDEAU Solveig

Englebert Jérôme

Année académique 2025-2026

CRIM2MS/CI : Master en criminologie, à finalité spécialisée : criminologie de l'intervention

Plagiat et erreur méthodologique grave

Le plagiat, fût-il de texte non soumis à droit d'auteur, entraîne l'application de la section 7 des articles 107 à 114 du règlement général des études et des examens.

Le plagiat consiste à utiliser des idées, un texte ou une œuvre, même partiellement, sans en mentionner précisément le nom de l'auteur et la source au moment et à l'endroit exact de chaque utilisation*.

En outre, la reproduction littérale de passages d'une œuvre sans les placer entre guillemets, quand bien même l'auteur et la source de cette œuvre seraient mentionnés, constitue une erreur méthodologique grave pouvant entraîner l'échec.

* A ce sujet, voy. notamment **<http://www.uclouvain.be/plagiat>**.

Engagement d'intégrité – Travaux écrits et mémoires d'étudiant.e.s

Je reconnais avoir pris connaissance des règles d'or de l'honnêteté intellectuelle ainsi que des Lignes directrices sur l'usage responsable des outils d'intelligence artificielle de l'UCLouvain (disponibles sur le site www.uclouvain.be/drt - page "règlements") et je m'engage à respecter les valeurs d'intégrité et d'honnêteté qui fondent les règles et recommandations adoptées au sein de la communauté universitaire.

En particulier :

Engagement sur l'authenticité de mon mémoire/travail écrit

- Je déclare sur l'honneur que j'ai préparé et rédigé moi-même ce mémoire/travail écrit.

Reconnaissance du plagiat comme faute

- Je suis conscient·e que le plagiat consiste à réutiliser d'autres documents et sources, même partiellement, sans mentionner le nom de l'auteur ni/ou de la source. Reproduire littéralement des passages d'un autre document, éventuellement traduits, sans les placer entre guillemets, même si l'auteur et la source de cette œuvre sont mentionnés, constitue également un plagiat.
- Je reconnais que le plagiat constitue une faute grave qui entraîne l'application de la section 7 des articles 87 à 90 du Règlement général des études et des examens (RGEE).
- Je m'engage à ce que mon mémoire/travail ne constitue pas une reprise, même partielle, d'un autre document publié ou non, attribué à une personne ou anonyme.

Engagement à citer mes sources

- Je m'engage à attribuer à leur(s) auteur(s) toutes les idées, informations, données sur lesquelles je m'appuie. Je m'engage à référencer tous les emprunts intégrés au mémoire/travail (sous la forme de phrases, graphes, cartes, schémas, tableaux, etc.). Les références (par exemple, en note de bas de page) sont conformes aux exigences académiques et scientifiques (telles que présentées dans les cours de méthodologie, les séances de formation liées au Séminaire d'accompagnement des mémoires en Master et les guides de citation).

Engagement quant à l'usage d'outils d'intelligence artificielle (IA) générative

- Je m'engage à utiliser les outils d'IA générative, en particulier les générateurs de textes, de manière responsable, comme complément de mon apprentissage et sans chercher à contourner les exigences académiques.
- Je m'engage à respecter les Lignes directrices relatives à l'usage responsable de l'IA générative. Elles m'obligent notamment à référencer adéquatement les outils d'IA lorsque je reprends de manière littérale les contenus qu'ils ont générés. En revanche, certains usages de ces outils, par exemple comme assistant linguistique (pour corriger l'orthographe, la syntaxe ou le style), ne doivent pas être mentionnés.
- Je suis conscient·e que les contenus générés par ces outils d'IA ne reflètent pas nécessairement les faits/sources et je m'engage donc à toujours vérifier l'exactitude de ces contenus dans une démarche scientifique.
- Je m'engage à respecter toutes les consignes spécifiques pour le travail/mémoire, ainsi que les exigences de transparence et de documentation du processus ayant abouti au travail/mémoire, notamment en sauvegardant les conversations avec ces outils d'IA.
- Je m'engage à fournir, sur demande, des explications sur la manière dont j'ai utilisé ces outils.
- Je reconnais que le non-respect de ces exigences et de l'intégrité académique peut constituer un abus et être considéré comme une irrégularité au titre des articles 107 et suivants du RGEE et entraîner des sanctions telles que prévues aux articles 111 et suivants du RGEE.

*Ce n'est pas la plus forte ni la plus intelligente des espèces qui survivra,
mais celle qui est la plus apte à changer*
Leon C. Megginson

Remerciements

Avant de commencer ce mémoire, je me dois de remercier toutes les personnes ayant contribué, de près ou de loin à la rédaction de ce mémoire, et sans qui rien de tout cela n'aurait été possible.

Je tenais tout d'abord à remercier mon promoteur, le Professeur Englebert Jérôme, qui a toujours été de bon conseil. Merci pour le temps que vous m'avez accordé ainsi que votre esprit critique, c'est aussi grâce à vous que ce travail est ce qu'il est aujourd'hui.

Je souhaite également remercier les Directeurs des Ressources Humaines qui m'ont accordé de leur temps afin que je puisse avancer dans cette recherche.

Un tout grand merci à mon père pour sa relecture et ses conseils toujours précieux et avisés.

Enfin, je tenais à remercier ma famille et mes amis qui ont toujours cru en moi et ont toujours su avoir un mot d'encouragement à mon égard.

Sommaire

Table des matières

REMERCIEMENTS	6
SOMMAIRE	8
INTRODUCTION	10
ÉTAT DE LA LITTÉRATURE	12
1. ÉTIOLOGIE	13
2. ADAPTATIVITE	13
3. CRIMINALITE	14
4. RISQUE(S) DE CE DIAGNOSTIC	14
5. HISTOIRE DE LA PSYCHOPATHIE	15
6. TROUBLES DE LA PERSONNALITE ANTISOCIALE ET PSYCHOPATHIQUE	18
7. LES TRAITS DE PERSONNALITE PSYCHOPATHIQUE	19
8. CLARIFICATION ENTRE FROIDEUR EMOTIONNELLE ET FROIDEUR AFFECTIVE	21
9. TRAITEMENT DE LA PSYCHOPATHIE	22
OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES	24
1. OBJECTIFS	24
2. HYPOTHESES	24
MÉTHODOLOGIE	26
1. PARTICIPANTS	26
2. PROCEDURE	27
ANALYSE	30
NOUVELLES HYPOTHÈSES	32
PASSAGE PAR LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL	34
1. THÉORIES DU LEADERSHIP	34
2. TRAITS DE PERSONNALITÉ PROPRES AUX LEADERS	36
3. TRAVAIL ET TRAITS DE PERSONNALITÉ	37
4. POUVOIR DISCRÉTIONNAIRE ET RISQUES	39
RÉSULTATS	42
1. DÉFENSES DE L'ENTREPRISE	42
2. UN PROJET D'ENTREPRISE IMPARABLE ?	48
3. CE PROJET PERMET-IL AUX DIRECTEURS DES RESSOURCES HUMAINES D'ÊTRE AUTHENTIQUES ?	51
CONCLUSION	58
1. BILAN	58
2. LIMITES	59
3. OUVERTURE	61
BIBLIOGRAPHIE	62

Introduction

Lorsque nous évoquons les concepts de psychopathe et de psychopathie en société, nous pouvons constater un manque de connaissances réel face à ce diagnostic. Ce trouble de la personnalité renvoie, dans la population non scientifique, à l'image d'un tueur en série, d'un monstre sanguinaire dénué de toute émotion, ou encore à celle du mal incarné. Cette image est accentuée par la littérature et le cinéma qui mettent en scène des criminels immoraux dénués de toute empathie et de tout remords tels qu'Hannibal Lecter (Babiak & Hare, 2006).

Le manque de consensus scientifique entre les différents chercheurs qui étudient ce trouble contribue à intensifier ce mécanisme. Son absence des classifications psychiatriques internationales telles que le DSM-V (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders) et la CIM-11 (Classification Internationale des Maladies) appuie également cette représentation faussée de ce trouble.

Il convient tout de même de notifier que toutes les personnes atteintes du trouble de la personnalité psychopathique ne sont pas destinées à devenir des criminels. Il n'existe aucun déterminisme concernant ce trouble et des personnes en étant atteintes peuvent s'insérer en société et même réussir professionnellement parlant.

C'est ce que nous avons pour dessein d'étudier dans ce travail. Au travers d'une étude qualitative, comportant une part d'hypothético-déductif, nous devons chercher à déceler dans le discours de Directeurs des Ressources Humaines, travaillant au sein d'une même entreprise, la présence de certains traits de personnalité psychopathiques que sont la froideur émotionnelle et la recherche de pouvoir.

Toutefois, l'analyse de notre matériel empirique nous a conduits à changer le prisme de cette étude. Dès lors, nous n'allons plus étudier la présence de traits psychopathiques au sein de l'entreprise étudiée, mais plutôt ce que cette entreprise met en place pour se protéger de ce type de personnalité.

État de la littérature

Le terme « psychopathie » provient de l'association des mots grecs « psyche » (ψυχή) signifiant esprit ou âme et « pathos » (πάθος) désignant la « souffrance » ou l'« affection ». en son sens le plus littéral, ce terme désigne donc une souffrance de l'esprit.

Lorsque l'on cherche ce terme sur internet, les différentes définitions que l'on peut trouver décrivent une maladie mentale, se rapprochant donc de sa définition étymologique. C'est d'ailleurs la définition que la plupart de la population naïve tendra à nous répondre.

Or, la psychopathie n'est pas une maladie mentale mais un trouble de la personnalité. En effet, une personne atteinte d'un trouble de la personnalité psychopathique ne souffre d'aucune déficience mentale et voit ses facultés intellectuelles et son sens critique être conservés (Majois et al., 2011).

Le trouble de la personnalité psychopathique est caractérisé par différents traits de personnalité « se manifestant avec une intensité suffisamment importante pour entraîner une perturbation majeure du fonctionnement intrapsychique ou interpersonnel d'un individu » (Kernberg cité dans Guertin, 2017).

Mais il convient de penser la psychopathie comme un continuum multidimensionnel ; en effet tout n'est pas manichéen (Babiak & Hare, 2006; Decety, 2020). Nous nous situons tous entre les deux pôles de la psychopathie et nous possédons tous plus ou moins de traits de personnalité psychopathiques, présents avec plus ou moins d'intensité. Ainsi, ce n'est pas parce qu'une personne possède certains traits de personnalité psychopathique qu'elle répond nécessairement au diagnostic de la psychopathie.

Il est vrai que le trouble de la personnalité psychopathique n'est pas spécialement répandu dans la population générale comparativement à d'autres troubles de la personnalité, et ce, contrairement à ce que l'on pourrait penser. En effet, environ 15% de la population générale serait atteint d'un trouble de la personnalité et seulement 1% serait atteint d'un trouble de la personnalité psychopathique (Babiak & Hare, 2006).

1. Étiologie

Le trouble de la personnalité psychopathique étant encore actuellement étudié, son étiologie est encore confuse. Certaines études semblent s'accorder sur le fait qu'une partie du développement de la psychopathie serait liée à des causes héréditaires (Babiak & Hare, 2006; *Manifestations atypiques et configuration de la psychopathie dans la population générale*, s. d.). En outre, selon une approche psychodynamique, il semblerait que les personnes atteintes d'un trouble de la psychopathie aient des éléments biographiques en commun tels que « de la violence physique, psychologique et sexuelle précoce » ou encore « une altération des images identificatoires parentales » (Ponzio, 2022).

2. Adaptativité

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, le trouble de la personnalité psychopathique ne témoigne pas d'une inadaptation des personnes à la réalité du monde dans lequel nous vivons. Comme nous l'avons vu, ce trouble se situe sur un continuum et de nombreuses personnes, telles que vous et moi, possèdent, plus ou moins intensément, ces traits psychopathiques tout en étant parfaitement insérés dans la société.

Bien que la psychopathie soit associée à la délinquance, elle n'en reste pas moins adaptée à notre société étant donné le large spectre des traits de personnalité la composant.

De plus, tel que le dit Demaret, la psychopathie a bien dû avoir une valeur adaptative dans l'environnement dans lequel elle s'est développée (Englebert, 2013b). Une simple variation dans le temps, ou bien dans l'espace, parviendrait à rendre la psychopathie parfaitement adaptée aux yeux de tous, et nous rendrait peut-être même inadaptés à cet environnement (Englebert, 2013b, 2017, 2019). Pour illustrer nos propos, nous pouvons citer cette phrase de Demaret :

« La fonction sociale des psychopathes dépend des conditions du milieu. Plus celles-ci sont perturbées, plus le « déséquilibré » se révèle adapté et même utile. En temps de paix, on les enferme ; en temps de guerre, on compte sur eux et on les couvre de décorations » (Englebert, 2013b, 2017).

3. Criminalité

Comme écrit plus haut, le diagnostic de psychopathie nous effraie, notamment à cause du manque de connaissances que nous en avons, de l'absence de consensus scientifique à son égard, et de sa supposée association avec la criminalité.

Il a été établi scientifiquement que les caractéristiques de la psychopathie sont associées à un haut risque de récidive et de violence (Hemphill et al., 1998). Les personnes avec des traits de personnalité psychopathiques semblent effectivement avoir un goût plus prononcé pour la violence que le reste de la population, mais ils peuvent également agir de manière plus insidieuse en commettant des crimes économiques ou en col blanc (Babiak & Hare, 2006).

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, il n'y a aucune explication dans la littérature scientifique qui permettrait d'expliquer ces résultats. En effet, il existe un angle mort disciplinaire concernant les mécanismes de causalité expliquant le lien entre la psychopathie et la délinquance (McCuish & Lussier, 2025).

De plus, des méta-analyses suggèrent que le lien entre la psychopathie et la dangerosité semblerait être surestimé. En effet, le score à la Psychopathy Checklist Revised (PCL-R) semble être modérément corrélé avec le résultat de risque judiciaire (Larsen et al., 2024), cela peut être expliqué par le fait que cette échelle mesure également les comportements antisociaux des sujets qu'elle évalue, et notamment les comportements délictuels (Englebert, 2013a; Michaux, 2023).

4. Risque(s) de ce diagnostic

Ces résultats peuvent être inquiétants, en effet, la PCL-R est, encore actuellement, l'outil de référence des professionnels pour diagnostiquer la psychopathie. Or, comme nous venons de le voir, il semblerait qu'elle soit associée d'une quelconque manière aux comportements délictueux des personnes qu'elle évalue, et cela a de graves conséquences sur les décisions juridiques.

En effet, la simple évocation du diagnostic de psychopathie soulève de vives émotions chez tout un chacun et active nos idées préconçues, nos préjugés à ce sujet (Lloyd et al., 2010).

Et ces réactions sont également retrouvées chez les juges, certaines études ont pu démontrer que le simple diagnostic de psychopathie peut aggraver la peine encourue par l'auteur d'un crime ou d'un délit (Leistedt et al., 2009).

Mais il ne faut pas faire de généralité ni d'amalgame au sujet de ce diagnostic, toutes les personnes atteintes d'un trouble de la personnalité psychopathique ne deviennent pas des criminels, certaines réussissent à s'insérer dans la société (Kim et al., 2024; Leistedt et al., 2009). Selon Babiak & Hare (2006), il est probable que plus de 1% des chefs d'entreprises et cadres soient des personnes avec un trouble de la personnalité psychopathique.

Ces tournures de vie totalement aux antipodes peuvent éventuellement être expliquées par les différents traits de personnalité composant la personnalité psychopathique. Mais avant de décrire ces différents traits, faisons un petit détour par l'histoire de la psychopathie.

5. Histoire de la psychopathie

Comme nous l'avons dit précédemment, l'étude de la psychopathie n'est pas récente, et tout ceci commence avec Philippe Pinel au XIX^{ème} siècle. Lors de ses observations ce dernier a pu décrire un groupe de patients qu'il qualifiera comme étant atteint de « manie sans délire » et qui était caractérisé par des conduites antisociales, une irresponsabilité et une absence de scrupules moraux, mais ces patients étaient différents des autres parce qu'ils n'avaient aucun problème intellectuel majeur, ni d'hallucinations ou de délire (Decety, 2020; Englebert, 2013a, 2019).

11 ans plus tard, Benjamin Rush, contemporain de Pinel, qualifiera la psychopathie de « perversion totale des facultés morales ». Il cherchera à comprendre la cause du développement de la psychopathie et l'expliquera par un défaut génétique. Il préconisera alors un traitement médical plutôt que le traitement moral développé par Pinel (Robinson, 2017).

En 1835, Prichard introduit le terme de « Moral insanity ». Il décrit cette affection comme « une perversion morbide des sentiments, des affections, des inclinations, du tempérament, des habitudes, des dispositions morales et des impulsions naturelles, sans

aucun trouble ou défaut remarquable de l'intellect ou des facultés de savoir et de raisonnement, et en particulier sans aucune illusion folle ou hallucination » (Robinson, 2017). Pour Prichard ce diagnostic doit être employé comme défense légale et doit pouvoir réduire la culpabilité criminelle.

Dans le milieu du XIXème siècle, Bénédict Morel va considérer la psychopathie comme une « dégénérescence nerveuse », ensuite Valentin Magnan viendra proposer le concept de « déséquilibré » accentuant ainsi le lien déjà établi entre ce diagnostic et les actes délinquants (Englebert, 2013a). Tout cela viendra appuyer les thèses déterministes et dangereuses de Lombroso et de son « criminel né » (Englebert, 2013a).

Un siècle après le début de ces études, au début du XXème siècle donc, le terme de « psychopathie » sera évoqué par Kraepelin (Ponzio, 2022). Pour lui, cette maladie est inhérente à des facteurs génétiques et biologiques et il la décrira comme un « dérèglement de la personnalité manifestant une absence d'empathie et des comportements impulsifs » (Robinson, 2017).

Par la suite, Kurt Schneider donnera une définition assez précise, comparé à tout ce que nous venons de voir, des « personnalités psychopathiques » ; il dira que « le sujet psychopathique présente des manifestations antisociales et des perturbations du caractère telles que l'instabilité, l'irritabilité, une inadaptabilité, une tendance accrue à commettre des actes criminels et à consommer des drogues et de l'alcool... » (Englebert, 2013a). Il ajoutera que cette personnalité psychopathique est caractérisée par une conduite « sociopathe » indiquant une opposition ferme aux règles et normes de la société et une capacité à mettre sa vie et celle des autres en danger témoignant d'une irresponsabilité notoire (Englebert, 2013a; Majois et al., 2011).

Quant à Hervey Cleckley, l'une des principales figures ayant étudié la psychopathie, il s'est rendu compte, lors de ses observations, que certains de ses patients semblaient « normaux » et ne présentaient pas les symptômes habituels de la maladie mentale (tels que des pensées délirantes ou irrationnelles). Il a pu dresser un tableau de comportements qu'il pouvait attribuer à ces patients : ils étaient peu fiables, menteurs, hypocrites, manipulateurs, se souciaient peu des sentiments des autres, égocentriques et profiteurs. Ils ont de plus un charme superficiel ainsi qu'une bonne intelligence (Babiak & Hare, 2006).

Dans son ouvrage *The Mask of Sanity* publié en 1941, Cleckley conceptualise la psychopathie au travers de différentes caractéristiques interpersonnelles telles qu'« un manque de jugement, [de l'] impulsivité, une incapacité à ressentir des remords ou de la culpabilité, une incapacité à apprendre de la punition, et [à] rationaliser ou blâmer les autres pour son comportement » (Dinges et al., 1998 cités dans Robinson, 2017).

Cleckley a été le premier à dissocier la psychopathie de la criminalité et a pu observer des personnes atteintes de psychopathie ayant réussi dans des carrières professionnelles (Englebert, 2015; Ponzio, 2022; Robinson, 2017).

Il a également dressé une liste de 16 signes, qu'il n'a jamais testée scientifiquement, susceptible de décrire la psychopathie (Babiak & Hare, 2006; Englebert, 2013a, 2017). Ces 16 signes sont les suivants (Englebert, 2013a, 2017) :

- Un charme superficiel
- Une bonne intelligence
- Pas de délire ni de pensée délirante, et pas de signes névrotiques
- Pas de culpabilité ni de honte
- Incapable d'introspection
- Des réactions affectives dites « pauvres »
- Une incapacité à se comporter adéquatement dans la sphère interpersonnelle
- Hypocrite et faux
- Egocentrique
- Incapacité à aimer
- Incapacité à apprendre de ses expériences
- Incapacité à suivre un plan de vie
- Pose des actes antisociaux non motivés
- Se comporte de manière fantaisiste et peu attirante sous l'emprise d'alcool
- Une vie sexuelle banale et impersonnelle
- Recourt rarement au suicide

Grâce aux travaux de Cleckley et Schneider, une première définition de la psychopathie a pu être mise au point, il s'agirait d' « un trouble sérieux ou déséquilibre du caractère ou de la personnalité n'incluant pas de psychose ou de déficience mentale significative » (Englebert, 2019).

Enfin, à la fin du XXème siècle, Robert Hare, la deuxième figure emblématique de la recherche sur la psychopathie, a développé une échelle : la Psychopathy Checklist (PCL)

puis la PCL-R (R pour « Revised »). Elle permet de coter sur une échelle allant de 0 à 40 le score d'un individu à la psychopathie. La PCL-R mesure deux facteurs principaux de la psychopathie selon Hare que sont les caractéristiques interpersonnelles, affectives et narcissiques, et les caractéristiques liées au style de vie impulsif et au comportement antisocial (Michaux, 2023).

Cette échelle est, encore aujourd'hui, vivement critiquée notamment parce qu'elle accorde trop d'importance, selon certains auteurs, aux comportements antisociaux et criminels (Decety, 2020; Robinson, 2017). De plus, elle est de plus en plus utilisée comme un outil actuariel et de prédiction de risque futur augmentant ainsi les effets néfastes du diagnostic de psychopathie notamment lors de décisions judiciaires (Lloyd et al., 2010).

6. Troubles de la personnalité antisociale et psychopathique

L'une des raisons pour lesquelles l'échelle de la PCL-R est associée aux comportements antisociaux est le fait que le trouble de la personnalité psychopathique est souvent confondu avec le trouble de la personnalité antisociale, notamment dû au fait que le premier n'est décrit dans aucune des nosographies internationales (Majois et al., 2011; Manifestations atypiques et configuration de la psychopathie dans la population générale, s. d.; Ponzio, 2022).

L'absence du trouble de la personnalité psychopathique du DSM-5 (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders) et de la CIM 11 (Classification Internationale des Maladies) appuie le manque de consensus scientifique autour de ce diagnostic.

Il est vrai qu'il existe une relation entre la psychopathie et le trouble de la personnalité antisociale (*Manifestations atypiques et configuration de la psychopathie dans la population générale*, s. d.) mais ce n'est pas une raison pour que nous les confondions (Ponzio, 2022). En effet, il est très important de faire la différence entre ces deux troubles puisqu'ils n'impliquent pas les mêmes symptômes.

Selon Decety (2020), il semblerait que certains traits psychopathiques soient définis, dans le DSM-V, comme une aggravation du trouble de la personnalité antisociale.

Ce qu'il est important de comprendre est le fait que beaucoup de personnes psychopathes sont également antisociales mais que l'inverse est beaucoup plus rare (Ponzio,

2022).

Il faut tout de même préciser que le DSM est paré de nombreuses inepties et doit être utilisé avec précaution. En effet, Guertin (2017) précise que de nombreux symptômes similaires sont associés à différents troubles et que nous devons toujours aller vérifier le contexte auquel un comportement est associé pour savoir à quel diagnostic nous devons l'associer (et, nous rajouterons, pour savoir également s'il y a lieu de poser un diagnostic). De plus, les comorbidités sont très fréquentes dans les troubles de la personnalité menant à des panels de personnalités uniques et contribuant à la complexification des évaluations diagnostics (Guertin, 2017).

Ainsi, plutôt que d'être considérée comme une entité distincte des autres troubles de la personnalité et maladies mentales, la psychopathie est, aux yeux d'une grande partie de la communauté scientifique et non-scientifique, encore considérée « comme une sous-composante de la personnalité antisociale » (Guertin, 2017).

Au vu des conséquences d'un tel diagnostic et de ce que nous venons de dire sur les différentes classifications internationales, il convient donc d'être très prudent lorsque nous établissons un diagnostic de psychopathie

7. Les traits de personnalité psychopathique

Bien qu'aucun consensus scientifique concernant une définition de la psychopathie ne soit établi, plusieurs auteurs se sont attelés à décrire les différents traits constitutifs, pour eux, le trouble de la personnalité psychopathique.

L'un des traits de la personnalité psychopathique sur lequel beaucoup d'auteurs tombent d'accord est le manque d'empathie (Babiak & Hare, 2006; Decety, 2020; Guertin, 2017; Ponzio, 2022; Robinson, 2017). Malgré le fait que pour tous, ce trait soit l'un des traits centraux de ce trouble, il semblerait qu'il soit indispensable de faire une distinction entre le trouble de l'empathie et le trouble de la sympathie, mais nous verrons cela plus en détail lors de l'analyse des discours recueillis dans ce mémoire.

Selon Cleckley (Leistedt et al., 2009) et d'autres auteurs (Babiak & Hare, 2006; Majois et al., 2011) les personnes psychopathes ne ressentiraient pas toute la gamme des émotions que le reste de la population « saine » ressentirait. Ils feraient preuve de ce que les auteurs appellent « froideur affective », c'est-à-dire qu'ils seraient capables de feindre les émotions afin de nous faire croire qu'ils les ressentent telles que nous les ressentons. De plus, il semblerait que les psychopathes fassent preuve d'un très grand détachement émotionnel, pouvant raconter les crimes les plus atroces de façon très stoïque et factuelle (Babiak & Hare, 2006; Decety, 2020; Guertin, 2017; Ponzio, 2022; Arrigo et Shipley dans Robinson, 2017).

Cette facilité à faire croire des choses à autrui peut être mise en relation avec leur capacité de manipulation (Babiak & Hare, 2006; Decety, 2020; Guertin, 2017; Cleckley cité dans Leistedt et al., 2009). Il est vrai que les psychopathes sont réputés pour leur grande capacité à manipuler et utiliser autrui afin d'arriver à leurs fins (Babiak & Hare, 2006; Decety, 2020; Guertin, 2017; Cleckley dans Leistedt et al., 2009). De plus, leur absence de remords et de culpabilité (Babiak & Hare, 2006; Decety, 2020; Guertin, 2017) et le fait qu'ils ne soient loyaux qu'envers eux-mêmes (Babiak & Hare, 2006; Decety, 2020; Guertin, 2017) leur permet d'être d'autant plus efficaces.

Un autre trait de leur personnalité, allant de pair avec leur capacité de manipulation, est la facilité qu'ont ces personnes à se rendre sympathiques (Cleckley dans Leistedt et al., 2009). Les psychopathes sont très intelligents et ils savent user de leur charme superficiel afin d'inspirer la confiance et pouvoir manipuler autrui à leur guise (Guertin, 2017; Cleckley dans Leistedt et al., 2009; Ponzio, 2022).

Les auteurs s'accordent également pour dire que les psychopathes sont égocentriques et arrogants (Babiak & Hare, 2006; Decety, 2020; Guertin, 2017; Arrigo et Shipley dans Robinson, 2017).

La mégalomanie attribuée au psychopathe pourrait dès lors expliquer le fait que la psychopathie soit caractérisée par un mépris des règles, quelles qu'elles soient (Babiak & Hare, 2006; Englebert, 2013a, 2017, 2019; Guertin, 2017; Ponzio, 2022).

Au vu de la propension du psychopathe à manipuler autrui, le fait que Babiak & Hare (2006) précisent qu'il est également solitaire peut apparaître comme quelque chose d'assez logique. En effet, le psychopathe se sent supérieur au reste de la population (Guertin, 2017),

ainsi, le travail d'équipe n'est pas forcément quelque chose qui lui conviendrait à part, éventuellement, pour utiliser autrui afin d'arriver à ses objectifs sans fournir d'efforts.

L'un des derniers traits listés dans le profil psychopathique est l'impulsivité (Babiak & Hare, 2006; Decety, 2020; Guertin, 2017). Cette impulsivité peut être mise en correspondance avec le fait que Babiak et Hare (2006) comparent la prise des risques des psychopathes avec celle de grands leaders, tels que César, et cette dernière peut alors être apparentée à l'irresponsabilité, qui est également attribuée aux psychopathes par certains auteurs (Babiak & Hare, 2006; Decety, 2020). En effet, selon certains auteurs les psychopathes agiraient sous le coup de l'impulsion, sans forcément avoir de plan, attirés par l'appât d'un gain immédiat (Babiak & Hare, 2006). Cette dernière affirmation semble être contestable au vu du fait que certains psychopathes réussissent très bien dans la société sans forcément se laisser submerger par des pulsions. Ces traits semblent donc devoir être considérés avec précaution.

Enfin, le dernier trait de personnalité pouvant être attribués aux personnes psychopathes est le fait qu'ils semblent peu enclins à ressentir de la peur et de l'anxiété (Decety, 2020; Guertin, 2017). Il semblerait également qu'ils soient protégés contre le stress et la dépression (Guertin, 2017; Majois et al., 2011).

8. Clarification entre froideur émotionnelle et froideur affective

Avant de continuer, il nous semble important de clarifier un point qui est la différence entre les termes de « froideur affective » et de « froideur émotionnelle ».

La froideur affective, comme nous l'avons expliqué plus haut, serait la capacité des personnes psychopathes à feindre certaines émotions qu'ils ne ressentiraient pas comme la population indemne de tout trouble de la personnalité, telles que l'empathie (ou plutôt la sympathie voir infra) ou la culpabilité. Cette froideur affective leur permettrait de manipuler autrui sans scrupules et avec une meilleure efficacité que les personnes n'ayant pas cette capacité.

La froideur émotionnelle, quant à elle, est un mode de gestion des émotions

(Englebert, 2013b). Elle est opposée à ce qu'on appellerait une gestion chaude des émotions correspondant à la tendance à agir sous l'impulsivité et à se laisser un petit peu dominer par ses émotions (Englebert, 2013b). La froideur émotionnelle est donc caractérisée par le sang-froid et la prise de recul face à la situation, elle nécessite plus de réflexion qu'une gestion « chaude » qui réagit plutôt sans délai face à la situation (Englebert, 2013b). Ces deux modes de gestion sont très intéressants et peuvent paraître plus ou moins adaptés selon les contextes (Englebert, 2013b).

Selon Englebert (2013b), un mode de gestion froide des émotions est attribué aux psychopathes, posant alors quelques questions quant à la caractéristique d'impulsivité qui leur est généralement attribuée par d'autres auteurs.

9. Traitement de la psychopathie

Concernant le traitement du trouble de la personnalité psychopathique, les auteurs et professionnels de santé sont très pessimistes (Leistedt et al., 2009).

En effet, comme pour la plupart des troubles de la personnalité aucun traitement thérapeutique ne montre d'effet, mis à part un effet sur les comorbidités possibles. De plus, selon certains auteurs, il semblerait que les psychopathes n'adhèrent à aucun traitement (Leistedt et al., 2009; Robinson, 2017).

Pour ce qui est des psychothérapies, qui sont recommandées dans le traitement des troubles de la personnalité, il semblerait que, dans certains cas, cela « aggrave » certains traits psychopathique aidant les psychopathes à améliorer leurs capacités de manipulation et de duperie (Leistedt et al., 2009).

Malgré tout, il semblerait que le pronostic ne soit pas aussi négatif que l'on pourrait le penser ; en effet, selon d'autres auteurs, les psychopathes peuvent adhérer à des programmes de réadaptation et en tirer des bénéfices comparables à ceux observés chez une population non-psychopathe (Larsen et al., 2024; Lloyd et al., 2010).

Objectifs et hypothèses

1. Objectifs

Cette étude comporte de nombreux intérêts cliniques et théoriques. Premièrement, l'étude de la psychopathie à travers une posture phénoménologique n'a, à notre connaissance, pas encore été faite, ou en tout cas ce n'est pas une démarche systématique. Ainsi, nous pensons que nous intéresser au vécu subjectif des personnes insérées dans la société et atteintes de certains traits de personnalité composant le spectre du trouble de la personnalité psychopathique pourrait permettre de grandes avancées théoriques. Deuxièmement, la psychopathie demeure un trouble complexe et encore insuffisamment analysé, avec de nombreuses zones d'ombre créées par un angle mort disciplinaire.

Grâce à cette étude, nous désirons pouvoir déstigmatiser l'image des personnes atteintes de personnalité psychopathique apparentés à des monstres sanguinaires dénués d'empathie.

2. Hypothèses

L'objectif principal de cette étude est d'explorer si les personnes atteintes du trouble de la personnalité psychopathique peuvent s'insérer dans la société et réussir professionnellement tout comme les personnes dénuées de ce trouble.

L'hypothèse principale de cette étude est que nous nous attendons à trouver, dans le discours des personnes que nous avons interrogées, des indices de la présence de traits de personnalité psychopathique tels que la froideur émotionnelle et/ou la recherche de pouvoir démontrant la dimension adaptative de ce trouble de la personnalité.

La seconde hypothèse de cette étude est que nous nous attendons à ce que certaines des personnes interrogées présentent, implicitement, des éléments de froideur émotionnelle et/ou de recherche de pouvoir comme des ressources professionnelles nécessaires.

Méthodologie

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche qualitative. En effet, afin de nous démarquer des nombreuses recherches sur la psychopathie nous avons décidé d'analyser le vécu subjectif de notre échantillon sans nous centrer sur la présence attestée de traits psychopathiques via un questionnaire préétabli.

Certains auteurs ont déjà mis en évidence la capacité de certaines personnes atteintes de psychopathie à s'insérer dans la société et à réussir professionnellement (Babiak & Hare, 2006; Decety, 2020; *Manifestations atypiques et configuration de la psychopathie dans la population générale*, s. d.; Ponzio, 2022) en dépit de la présence de ces traits de personnalité jugés comme handicapant par d'autres auteurs (Guertin, 2017).

Cette méthodologie phénoménologique propose de s'intéresser en profondeur au vécu des personnes interrogées sans a priori ni théorie déjà préétablis. Nous avons donc décidé de privilégier une approche inductive collant en tout point avec la démarche choisie pour ce mémoire.

Il convient de préciser tout de même que, même si ce mémoire se veut inductif, il comporte une part d'hypothético-déductif. En effet, malgré notre vœu d'aller étudier notre terrain de recherche sans a priori, nous avons tout de même des hypothèses préétablies.

1. Participants

Pour cette étude, nous avons décidé d'interroger des directeurs des ressources humaines (DRH). En effet, nous pensons que ce type de fonction est plus à même de rechercher des personnalités avec des traits de personnalité psychopathique que d'autres postes de travail. Nous pensons notamment que la froideur émotionnelle et la recherche de pouvoir sont deux traits de personnalité pouvant être assez prégnants dans ce rôle professionnel.

Notre seul critère d'inclusion pour participer à cette étude était donc d'occuper le poste de DRH. Il n'y avait aucun critère d'exclusion concernant l'âge, le genre, l'ancienneté

à ce poste ou dans l'entreprise, ou encore une quelconque affection psychologique. Nous avons tout de même préféré nous limiter à des personnes parlant français couramment afin de ne pas nous heurter à des soucis de langage et de compréhension.

L'âge de nos participants varie entre environ 44 et 50 ans.

Nous avons choisi de ne pas faire passer d'échelle mesurant la psychopathie, que ce soit avant ou après l'entretien, afin de pouvoir réellement approfondir les traits visés par notre étude via le discours propre de chaque personne, et également afin de ne pas nous bloquer, la population approchée dans cette étude étant assez peu accessible et disponible étant donné leurs obligations.

Malgré ces a priori de notre part, nous avons réussi à interroger six personnes occupant le poste de DRH et faisant partie de la même entreprise. Cette entreprise étant présente au niveau mondial nous avons pu interroger des personnes étant assez haut gradées avec de fortes responsabilités.

Une septième personne a également été interrogée. Cette personne n'occupe pas le poste de DRH mais est juriste depuis 21 ans au sein de cette même entreprise. Nous nous sommes réservé le droit d'utiliser ou non cet entretien afin qu'il ne biaise pas nos données.

2. Procédure

Comme écrit plus haut, nous avons donc interviewé des DRH. Afin de récolter le plus de réponses et d'informations possibles et de façon la plus naturelle, nous avons expliqué aux participants que nous nous intéressions aux différentes caractéristiques de leadership présentes dans une population de DRH.

Ces entretiens semi-directifs ont été menés par visioconférence étant donné la distance géographique nous séparant de chacune des personnes interrogées. Nous avons demandé à chacune de ces personnes le droit d'enregistrer l'entretien pour pouvoir ensuite le retranscrire et enfin l'analyser. L'anonymisation de chaque entretien a été assurée et effectuée afin que les participants puissent parler librement sans craindre une quelconque répercussion possible.

Avant de conduire tout entretien, nous avons donc dû créer un guide d'entretien. Pour créer ce guide nous nous sommes inspirés des échelles de cotation de la psychopathie telles que la PCL-R (Psychopathy Checklist Revised) et la Levenson Self-Report Psychopathy Scale. Ces deux échelles sont validées scientifiquement, utilisées par de

nombreux professionnels et disponibles en source libre sur internet.

Notre étude se concentrant sur deux traits bien précis de la personnalité psychopathique, nous avons sélectionnés les items de ces deux échelles les mesurant. Pour rappel, notre étude s'intéresse à la présence de la froideur émotionnelle et de la recherche de pouvoir comme traits de personnalité psychopathique.

Voici donc les items (et leur traduction) de la Levenson Self-Report Psychopathy Scale que nous avons sélectionnés afin de construire notre guide d'entretien :

- Success is based on survival of the fittest; I am not concerned about the losers
 - Le succès repose sur la Loi du plus fort; je ne me soucie pas des perdants
- In today's world, I feel justified in doing anything I can get away with to succeed.
 - Dans le monde actuel, je me sens justifié de faire tout ce qui est en mon pouvoir pour réussir
- I find that I am able to pursue one goal for a long time
 - Je constate que je suis capable de poursuivre un objectif pendant longtemps
- Looking out for myself is my top priority
 - Prendre soin de moi-même est ma priorité absolue
- I make a point of trying not to hurt others in pursuit of my goals.
 - Je m'efforce de ne pas blesser les autres dans la poursuite de mes objectifs
- I feel bad if my words or actions cause someone else to feel emotional pain.
 - Je me sens mal si mes paroles ou mes actions causent une souffrance émotionnelle à quelqu'un d'autre

Certains des items choisis sont des items dits « inversés », lors de la cotation de ce questionnaire ils doivent être cotés à l'envers. Ces items sont souvent présents dans les questionnaires auto-rapportés afin de s'assurer de la cohérence des réponses de la personne remplissant le questionnaire, et également afin de limiter la présence de certains biais tel qu'un biais de lassitude/d'ennui (ces items inversés permettent de maintenir l'attention de la personne), ou encore un biais d'acquiescement (c'est le fait que la personne réponde « oui » à chaque question sans réellement les lire).

Concernant les items de la PCL-R, voici ceux que nous avons choisis :

- **Surestimation de soi (FI) :** Perception franchement exagérée de ses capacités ou de sa valeur personnelle, sûr de lui, arrêté dans ses opinions, suffisant, se comporte

comme s'il se produisait en spectacle ou donnait une conférence de presse, ni gêné ni blessé par sa situation actuelle pour laquelle il fait une hétéroattribution (justice, manque de chance, trahison, victime etc.), se pose en victime, veut poursuivre une carrière qui lui assurera une position sociale reconnue

- **Duperie /Manipulation (FI) :** Tromperie, supercherie pour tricher, frauder et soutirer de l'argent ou manipuler les autres, combines, escroqueries et arnaques entreprises sans se soucier des répercussions pour la victime, culot, confiance en soi et sangfroid dans l'exécution.
- **Affect superficiel (FI) :** Incapable d'éprouver une gamme normale et intense d'émotions ; froideur, manifestations d'émotions spectaculaires, superficielles et brèves, donnant l'impression d'un jeu théâtral et ayant un manque de profondeur évident.
- **Absence de remords ou de culpabilité (FI) :** Se soucie généralement fort peu des conséquences négatives de ses actes criminels et non criminels sur autrui, préoccupé par les effets de ses actes sur sa propre personne, peu d'émotion, ne se sent pas coupable, ne regrette pas ; s'il exprime remords et culpabilité, son attitude n'y ressemble pas, incapacité à percevoir la gravité du délit, projection du blâme
- **Insensibilité /Manque d'empathie (FI) :** Manque d'empathie et insensibilité à l'endroit des sentiments, des droits et du bien-être d'autrui, ne se préoccupe que de sa personne, égoïste et cynique, évaluation abstraite et intellectuelle de la douleur, de l'angoisse ou du malaise d'autrui, mépris, indifférence, solitaire par choix, ressent les émotions comme une faiblesse

Ainsi, nous avons pu construire un guide d'entretien contenant les questions se rapportant à ces différents items en essayant de ne pas être trop direct afin de ne pas mettre mal à l'aise les personnes interrogées et qu'elles ne devinent pas la question de recherche de ce mémoire. Ce guide d'entretien est resté modulable tout au long des entretiens, c'est-à-dire que nous avons pu rajouter des questions, en enlever, et ne pas poser les mêmes questions à chaque participant. C'est aussi là, un des avantages de la méthode qualitative.

Nous avons décidé d'organiser ce guide d'entretien selon trois grandes dimensions : une dimension personnelle, une dimension relationnelle et une dimension plutôt centrée sur le travail.

Analyse

Les enregistrements des entretiens ont été retranscrits grâce à l'application « WhisperTranscribe » puis réécoutés afin que la retranscription soit la plus fiable possible.

Après les entretiens, et également lorsque nous les avons relus, nous nous sommes aperçus que les personnes interrogées ne répondaient pas du tout à nos hypothèses. Mais, au travers de certains discours, nous avons pu remarquer que, plutôt que de chercher des profils avec des traits de personnalité psychopathiques, l'entreprise interrogée cherchait plutôt à se protéger de ces profils-là.

Ainsi, suite à l'analyse de ces entretiens, nous avons décidé de changer le prisme d'étude de ce mémoire. C'est-à-dire que nous n'allons plus chercher des indices de traits psychopathiques dans le discours de nos participants, mais nous allons chercher à déceler les indices montrant que l'entreprise interrogée cherche à se protéger de ces personnes avec des traits psychopathiques.

L'intérêt de privilégier une approche inductive et une méthodologie qualitative apparaît ici de manière centrale. Même si cette recherche s'est initialement construite à partir de certains a priori théoriques, l'analyse des discours produits par les DRH nous a permis de repenser le prisme de cette étude.

Ce réajustement s'inscrit alors parfaitement dans la logique d'une approche phénoménologique, qui vise à accorder une place primordiale au vécu subjectif des participants. Et c'est grâce à l'étude des discours produits par notre échantillon que nous pouvons tirer un enseignement.

Nouvelles hypothèses

Étant donné que les données récoltées ne répondent pas à nos hypothèses, nous avons décidé de changer le prisme d'étude de ce mémoire.

Ainsi, l'objectif principal de cette étude est désormais d'explorer comment l'entreprise interrogée cherche à se protéger des personnes atteintes de traits de personnalité psychopathique.

L'hypothèse de cette étude est que nous nous attendons à trouver dans le discours de nos participants des éléments montrant que l'objectif de l'entreprise de se protéger des personnes atteintes de traits psychopathiques n'est pas infaillible.

La seconde hypothèse de cette étude est que l'objectif de l'entreprise de se protéger de ces personnes risque d'entraîner un lissage du discours des personnes interrogées ainsi que la création d'une seconde personnalité au travail différente de celle de tous les jours.

Passage par la psychologie du travail

Avant d'analyser plus en profondeur les entretiens effectués avec les directeurs des ressources humaines, un passage par la psychologie du travail s'impose afin de comprendre pourquoi l'entreprise interrogée cherche à se protéger des personnes atteintes de la personnalité psychopathique.

Cela fait maintenant de nombreuses années que les auteurs et chercheurs s'intéressent à la psychologie du travail. La psychologie du travail s'intéresse aux émotions et aux comportements humains en situation de travail, elle offre des bases théoriques, des méthodes de travail et des outils qui permettent d'améliorer différentes facettes du 'management des personnes' » (Lévy-Leboyer et al., 2006). Tout cela vise à améliorer le bien-être des travailleurs qui est une condition essentielle pour qu'une entreprise fonctionne de manière optimale.

Dans cette nouvelle partie théorique de notre travail, nous allons principalement nous intéresser au leadership et au travail en équipe, qui sont deux caractéristiques fondamentales de la profession des personnes que nous avons interrogées. Cette partie ne se veut pas exhaustive de toute la psychologie du travail et des organisations, mais permet un apport nouveau afin de mieux comprendre la dynamique de l'organisation étudiée.

1. Théories du leadership

Dans cette première partie, nous allons donc présenter les différents styles de leadership qui peuvent exister dans une organisation, et aux caractéristiques d'un « bon » leader.

Il existe de nombreuses théories du leadership. Différents auteurs se sont intéressés à cette notion, dont le célèbre sociologue Max Weber.

Dans le chapitre un de l'ouvrage *Théories du leadership* (Plane, 2015), Jean-Michel Plane nous explique les trois formes du leadership théorisées par Weber que sont : « l'autorité à

caractère rationnel [...], l'autorité traditionnelle et l'autorité à caractère charismatique » (Plane, 2015).

Concernant l'autorité à caractère rationnel, il s'agit de l'autorité d'une personne qui est induite par la fonction de cette dernière. Il n'est aucunement fait référence aux capacités personnelles d'une personne dans ce type d'autorité, seul le titre d'une personne (e.g., directeur) permet à cette dernière d'exercer une certaine autorité sur ses subalternes.

L'autorité traditionnelle fait plus référence aux caractéristiques personnelles que la précédente, mais cette autorité est tout de même créée grâce à l'affiliation des personnes. Weber nous donne l'exemple des entreprises familiales : dans ce contexte, le prochain directeur sera donc le fils du précédent par exemple. Ce type d'autorité repose plus sur le respect des traditions et l'adhésion des personnes aux valeurs transmises avec le temps.

Enfin, la définition de l'autorité à caractère charismatique repose totalement sur les caractéristiques personnelles d'un individu. Dans ce cas-ci, Weber explique que le leader est vu comme un prophète et est vénéré par ses subalternes. Il écrit que « le groupe fonctionne comme une communauté émotionnelle » et que le leader sait comment mobiliser les émotions des membres du groupe afin de produire de grandes mobilisations de ces derniers (Plane, 2015).

Pour Weber, l'approche devant être adoptée par tout type d'entreprise est l'approche à caractère rationnel, ce serait celle qui permettrait de faire le plus grand rendement économique.

Cette approche reste tout de même focalisée sur le leader du groupe alors que ce sont les membres du groupe qui permettent la création de ce dernier ; sans groupe, il n'y a pas de leader. En effet, Jean-Michel Plane, dans la suite de son ouvrage, nous transmet la vision de Mary Paker Follet. Pour elle, leadership et pouvoir sont indissociables, il est vrai que le leader d'un groupe, quel qu'il soit, possède un certain pouvoir sur ses membres (tel que cela est décrit dans la troisième forme de leadership de Weber). Mais le leader ne possède pas les pleins pouvoirs au risque que les membres de son groupe se désolidarisent de lui, ainsi le pouvoir est toujours partagé et négocié entre le leader et les membres du groupe.

Le leader doit remplir trois fonctions principales dans son travail, qui sont les fonctions de coordination, de finalisation et d'anticipation. Le but de la désignation d'un leader est de mener le groupe vers une finalité commune ; pour mener à bien ce plan il doit

coordonner les différents membres de ce même groupe en fonction de leurs compétences personnelles, il doit également anticiper les problèmes pouvant entraver la réalisation de cette finalité et aussi anticiper de nouveaux objectifs à atteindre (Morin et al., 2015 ; Follert dans Plane, 2015). Selon Follet, le leader exerce donc une certaine influence sur ce groupe mais il peut également être influencé par ce dernier selon ce que les membres lui proposent. Nous pouvons voir ici que les membres du groupe sont extrêmement liés, ils sont interreliés et la communication entre eux est donc de mise.

Un leader efficace est un leader participatif, il se doit de prendre des décisions pour le groupe afin de les faire évoluer mais il doit également entendre les requêtes des différents membres pour que les objectifs fixés puissent être atteints. Comme nous le dit Lewin (Morin et al., 2015), Plane, 2015), un leader autoritaire n'est pas viable, tout autant qu'un leader laxiste ne l'est.

2. Traits de personnalité propres aux leaders

Nous venons de voir, dans la partie précédente, comment un leader performant devrait se comporter au sein d'un groupe. Mais tout le monde ne peut se prétendre leader. Il est important de noter que nous ne naissons pas leader, par contre nous pouvons le devenir (Lévy-Leboyer et al., 2006 ; Bennis dans Plane, 2015) ; or certaines caractéristiques sont indispensables pour en être un et c'est ce que nous allons développer dans cette seconde partie.

De nouveau, de nombreux auteurs se sont intéressés à ces différents traits de personnalité.

Tout d'abord, selon les auteurs, un leader doit être extraverti au sens qu'il se doit d'être ouvert aux autres et faciliter la communication entre les différents niveaux hiérarchiques (Lévy-Leboyer et al., 2015 ; Bass dans Lévy-Leboyer et al., 2015 ; Bennis dans Plane, 2015 ; Plane, 2015). Selon Kirkpatrick et Locke il se doit aussi d'être honnête (Plane, 2015).

Un leader possède également des capacités de créativité et d'innovation afin de pouvoir surmonter les épreuves se dressant devant lui et également pour pousser ses équipes à toujours se dépasser (Lévy-Leboyer et al., 2015 ; Bennis dans Plane, 2015).

Selon certains auteurs, un leader doit avoir une certaine intelligence émotionnelle. Par intelligence émotionnelle nous entendons l'aptitude d'une personne à comprendre les

émotions des autres ainsi que les siennes et à les réguler (Lévy-Leboyer et al., 2015). Pour Bennis, le leader doit également avoir une bonne connaissance de lui-même (Morin et al., 2015), (Plane, 2015).

Un leader sait traduire une vision, un but en actions concrètes, il va jusqu'au bout des tâches à accomplir, il sait innover (Lévy-Leboyer et al., 2015 ; Plane, 2015). Il est également très actif (Bass dans Lévy-Leboyer et al., 2015 ; Lévy-Leboyer et al., 2015).

De nombreux traits de personnalité attribués aux leaders peuvent encore être listés mais il est important de préciser que ces différents traits ne sont pas toujours unanimement efficaces dans toutes les situations (Lévy-Leboyer et al., 2015 ; Morin et al., 2015)). Un leader performant doit donc pouvoir et savoir adapter son comportement aux différentes situations ce qui n'est pas chose aisée (Lévy-Leboyer et al., 2015).

Pour faire un parallèle avec notre sujet de départ, les personnes atteintes de la personnalité psychopathique peuvent facilement se retrouver en position de leader. En effet, une personne psychopathe possède de grandes qualités de manipulation et a une très grande estime d'elle-même offrant alors aux autres la perception d'une personne sûre d'elle, n'ayant peur de rien et pouvant surmonter tous les obstacles. Certains traits de personnalité psychopathiques sont également des traits recherchés chez les leaders tels qu' « une part de déviance, d'audace et de courage » (Bennis dans Plane, 2015) ou encore une résistance face au stress (Lévy-Leboyer et al., 2015). Ces traits de personnalité, communs aux leaders et aux personnes psychopathes, nous permettent de comprendre comment ces derniers peuvent se retrouver à exercer des postes de leaders.

3. Travail et traits de personnalité

Pour poursuivre sur les personnes porteuses de traits de personnalité psychopathique, ce n'est pas parce qu'une personne présente des symptômes pathologiques, quels qu'ils soient, qu'elle n'a pas le droit de travailler. Elle a tout autant besoin, qu'une personne dénuée de tout symptôme pathologique, de travailler pour gagner sa vie, mais également pour tenter de s'épanouir et de trouver quelque chose donnant un sens à sa vie (Morin et al., 2015). D'autant plus que ce n'est pas parce qu'une personne ne présente pas de trouble mental qu'elle possède une bonne santé mentale (Morin et al., 2015). L'Organisation Mondiale de la Santé nous propose une définition beaucoup plus complète de la santé mentale, elle nous

dit qu'il convient de définir la santé mentale comme « *un état de bien être dans lequel chaque personne réalise son potentiel, fait face aux difficultés normales de la vie, travaille avec succès de manière productive et peut apporter sa contribution à la communauté* » (Morin et al., 2015).

En lisant cette définition, nous pouvons nous rendre compte que la culture joue également un rôle dans la manière dont les pathologies sont détectées et perçues. En effet, les valeurs et normes transmises par une culture ne sont pas toujours les mêmes que celles des autres cultures (Morin et al., 2015).

Malgré ces explications, nous pouvons comprendre les réticences que peuvent éprouver certaines personnes à l'idée que des personnes présentant certains symptômes pathologiques, notamment lorsqu'ils sont de l'ordre des troubles de la personnalité ou bien des troubles mentaux, intègrent leur entreprise, surtout lorsque les personnes doivent travailler en groupe.

Les équipes de travail créées par les entreprise sont décrites par Savoir et Mendès (Morin et al., 2015) comme des groupes formels, c'est-à-dire que ces groupes ne sont pas créés naturellement selon les affinités des membres, mais sont plutôt forcés par l'entreprise selon les caractéristiques professionnelles des personnes et les buts à atteindre. Ainsi, ces groupes de travail ne constituent donc pas toujours un cadre optimal pour permettre la compréhension du fonctionnement psychologique de chacun.

En effet, lorsqu'une personne est en bonne santé mentale, elle est censée pouvoir travailler avec succès et faire face aux difficultés normales de la vie ainsi qu'aux obstacles se dressant en travers de son chemin. En revanche, lorsqu'une personne possède un trouble mental, certaines de ces capacités peuvent se retrouver altérées. Lorsque cela arrive à une personne faisant partie d'un collectif de travail, cela peut alors impacter la dynamique collective risquant alors d'en faire pâtir l'entreprise. En effet, dans ce cadre-là, il ne faut pas oublier que le bon fonctionnement de l'équipe de travail est indispensable pour que l'entreprise ait un bon rendement.

De plus, peu importe que les personnes soient en bonne santé mentale ou non, nous ne nous entendons jamais parfaitement avec toutes les personnes que nous rencontrons ou avec qui nous travaillons. En effet, tout le monde possède des qualités et des défauts avec lesquels nous devons nous arranger. Mais il est vrai que dans les troubles de la personnalité, certains défauts peuvent être décuplés et peuvent alors se retrouver inadaptés dans certaines situations. Si nous prenons le cas de la personnalité psychopathique, trouble de la

personnalité au centre de ce mémoire, certains des traits de la personnalité de ce trouble peuvent se retrouver moins adaptés au travail d'équipe, c'est le cas par exemple de la manipulation, de l'objectification des autres et de l'égoïsme, entre autres, que nous pouvons retrouver chez les personnes diagnostiquées du trouble de la personnalité psychopathique.

Dans leur ouvrage, Morin et al., (2015) nous listent certains comportements faisant obstacle au travail de groupe. Ces comportements, qualifiés de contre-productifs, peuvent être attribués aux personnes possédant des traits psychopathiques, nous reverrons également cela lors de l'analyse de nos entretiens, mais nous pouvons déjà faire référence aux comportements de parasitisme, de survalorisation personnelle ou encore d'individualisme. Dans les comportements de parasitisme, la personne va confier une partie de son propre travail, ou bien l'intégralité de son travail à un autre membre du groupe afin que ce dernier l'effectue pour lui. La survalorisation personnelle consiste à « mettre exagérément en valeur ses propres contributions par rapport à celles des autres ». Enfin, l'individualisme consiste à prioriser ses propres intérêts par rapport à ceux du groupe.

Ces trois comportements contre-productifs au sens de Morin et al., (2015), nous rappellent effectivement des facettes de personnalité pouvant être représentées, notamment, par des personnes atteintes de la personnalité psychopathique.

Avec cette description, nous pouvons comprendre l'intérêt de certaines entreprises, notamment celles privilégiant le travail en équipe, d'éviter d'employer des personnes ayant des traits de personnalité psychopathiques.

4. Pouvoir discrétionnaire et risques

Pour cette quatrième et ultime partie sur la psychologie du travail, nous allons continuer sur les équipes de travail puisque c'est la façon de travailler la plus démocratisée dans l'entreprise que nous avons interrogée.

Pour commencer, il convient de notifier qu'il existe un écart conséquent entre le travail réel effectué par les équipes de travail (l'activité) et le travail prescrit demandé par les supérieurs (la tâche) (Clot, 2017; Dejours & Gernet, 2012). Cette part d'initiative entreprise par les employés des organisations fait référence au pouvoir discrétionnaire

défini par Lipsky (Mascia & Costa Santos, 2021). Le pouvoir discrétionnaire mis en œuvre par les équipes de travail est la conséquence des conditions de travail et des outils mis à la disposition des équipes pour arriver à leurs objectifs (Mascia & Costa Santos, 2021).

Dans cet écart entre l'activité et la tâche, où le pouvoir discrétionnaire prend vie, grand est le risque de voir s'affirmer des abus de pouvoir. C'est notamment dans ce cadre-là que les personnes atteintes de traits de personnalité psychopathiques peuvent jouer de leurs charmes et user de comportements contre-productifs ou encore manipuler les autres. C'est dans cette zone d'ombre que cela devient « dangereux » pour l'équipe de travail (dangereux au sens figuré dans ce cas).

C'est également dans cet écart que des conflits peuvent émerger. En effet, selon Morin et al. (2015) les conflits sont presque inévitables dans les équipes de travail. Les conflits ne sont pas forcément négatifs, ils peuvent paradoxalement améliorer la productivité du groupe de travail plutôt que la geler (Morin et al., 2015).

Malheureusement, si ces conflits perdurent dans le temps ou se répètent régulièrement, cela peut entraîner du stress au travail car cela engendre dès lors de mauvaises conditions de travail (Lévy-Leboyer et al., 2015). Le stress au travail peut alors causer des perturbations aux niveaux physique, comportemental et psychologique affectant ainsi la productivité de la personne en étant atteinte (Lévy-Leboyer et al., 2015). Selon Dejours & Gernet (2012), *« Le stress est identifié comme le résultat d'un déséquilibre entre les capacités de réponse efficaces fournies par un individu face à des situations provenant de l'environnement (affectif et professionnel) »*.

Bien évidemment, afin de contrer ce stress l'individu va mettre en place des stratégies de défense pour ne pas décompenser (Dejours & Gernet, 2012). Il existe différents mécanismes de défense, pour se protéger des contraintes liées au travail, mais nous n'en ferons pas la liste dans ce travail. Enfin, lorsque les stratégies de défense se retrouvent submergées, l'individu finit alors par décompenser et peuvent alors surgir différentes psychopathologies telles que : un trouble de l'humeur (principalement un tableau anxio-dépressif) ; des décompensation psychotiques liées au travail ; des pathologies post-traumatiques et de la violence au travail ; des pathologies de surcharge ; un syndrome d'épuisement professionnel ou burn-out ; une hyperactivité et du dopage au travail ; des troubles du jugement et de la pensée ; etc (Dejours & Gernet, 2012)

Depuis le début de ce travail, nous ne parlons que de comportements négatifs au travail, des comportements où certaines personnes vont utiliser les autres et se reposer sur

elles afin de fournir le moins d'efforts possibles. Mais il convient tout de même de préciser que des comportements positifs excessifs ne sont pas non plus favorables au développement de la productivité dans les entreprises. La positivité toxique est définie par Shipp et Hall dans (Benmoyal-Bouzaglo, 2025) comme « *“Un échange entre des émetteurs et des récepteurs dans lequel les émetteurs s'engagent dans un déni, un rejet ou une indifférence des émotions ou de l'expérience négatives de l'individu ou du groupe par des déclarations ou des actions positives déplacées de façon intentionnelle ou involontaire”* ». La positivité toxique consiste donc à dénier les émotions ressenties par autrui, ici il ne s'agit pas réellement d'un manque de sympathie (ressenti par le psychopathe) mais il s'agit plutôt de ne pas accepter les émotions négatives véhiculées par autrui, ou par soi-même car nous pouvons exercer de la positivité toxique sur nous-mêmes (Benmoyal-Bouzaglo, 2025).

Au terme de cette partie, nous pouvons constater qu'aucun extrême n'est jamais bon à exercer. Il convient de s'adapter aux caractéristiques des différentes situations et des différentes personnes. Il nous semblait important de décrire la toxicité de comportements trop positifs afin de ne pas dépeindre un tableau trop négatif des personnes atteintes de traits psychopathiques car ce n'est pas le but recherché dans ce mémoire.

Résultats

Dans cette partie, nous allons nous atteler à mettre en lien les discours de nos participants avec la littérature scientifique. Comme écrit plus tôt, nous nous sommes rendu compte que nos hypothèses ne pouvaient être validées et nous avons donc décidé de changer l'approche de ce mémoire pour la centrer sur la façon qu'a l'entreprise interrogée de se protéger des personnes possédant des traits de personnalité psychopathique.

1. Défenses de l'entreprise

Dans cette première partie, nous allons nous intéresser à ce que l'entreprise met en place pour se protéger des personnes possédant des traits psychopathiques.

Lors de tous nos entretiens, nous avons pu remarquer une culture d'entreprise centrée sur l'humain. Cette entreprise cherche toujours à ce que ses employés se sentent bien afin que ces derniers soient performants mais sans les assaillir de travail ou de demandes incongrues.

L'une des personnes interrogées nous dira que des règles sont établies au sein de l'entreprise afin qu'il n'y ait pas de débordement :

« [...] chez [entreprise] je trouve qu'on y a travaillé un peu, il y a plein de choses à faire sûrement encore, mais par exemple il y a des règles, on n'écrit pas après 20 heures, on n'a pas de réunion. Moi par exemple chez moi, dans mon cas personnel, je n'ai pas de réunion après 18 heures » (interview de P)

« Et il faut le transmettre à ses collaborateurs, je pense que le rôle aussi d'un manager c'est de pouvoir dire : "Non mais qu'est-ce qui se passe, à quelle heure tu envoies les emails ? Ça ne va pas du tout, ça en fait." » (interview de P)

Lors d'un autre entretien, nous avons pu demander une description de personnes dites « toxiques », et que l'entreprise cherche à éviter d'employer parce qu'elles ne sont pas viables :

« Et puis euh, c'est aussi à quoi je pense ? Il y a deux types de toxicité. Il y a la toxicité qui est : "Je suis très négatif, je suis très directif, je ne donne pas de visibilité sur le

pourquoi du comment, je ne sais pas si mon travail est bien ou pas bien. » Et puis après, il y a l'autre type de toxicité qui est encore plus complexe, parce que la personne est adorable, mais a la même façon de procéder, donc qui est encore plus différente, parce que du coup, on est sur des personnes qui sont super en proximité, super douces, entre guillemets, etc., tout le temps en train de dire : "Qu'est-ce que je ferai sans vous ?". Et en même temps, qui reproduit ce schéma-là, redescende du stress sans filtre, pas d'horaires de travail, il faut tout tout de suite maintenant. »
(interview de S)

Dans cette citation, nous pouvons constater que S nous décrit là une personne bafouant les règles de l'entreprise que P nous a partagées.

Les deux personnes décrites par S ici font écho à certains traits de personnalité que nous pouvons retrouver dans la personnalité psychopathique.

Tout d'abord, nous pouvons retrouver dans cette citation la manipulation très souvent attribuée aux sujets psychopathes (Babiak & Hare, 2006; Decety, 2020; Guertin, 2017; Leistedt et al., 2009). En effet, cela est d'autant plus remarquable dans la deuxième description faite par S : la personne recherche la sympathie (caractéristique également attribuée aux psychopathes (Babiak & Hare, 2006; Leistedt et al., 2009)) des autres personnes, ici ses employés, afin qu'ils fassent tout ce qu'elle leur demande et ce, sans lui demander pourquoi.

Ce que S nous partage ici en disant qu'il faut « tout tout de suite maintenant » au manager nous fait penser à l'un des comportements contre-productif décrit par Morin et al. (2015) et dont nous avons discuté plus haut qui est le comportement d'individualisme. En effet, en ne prenant pas en compte les besoins et temps de repos de ses employés, le manager fait réellement passer ses intérêts en priorité par rapport à ceux de ses employés.

Nous pouvons également retrouver un manque de sympathie (souvent confondu avec un manque d'empathie (Englebert, 2013b, 2015, 2017, 2019)). Nous pouvons remarquer sa présence dans ce discours lorsque S nous fait part d'une « redescende du stress sans filtre », ici cela montre que la personne ne se soucie pas du bien-être de ses employés et fait comme bon lui semble. Cela peut également être retrouvé lorsque S nous dit que le manager ne fait pas de feed-back sur le travail qu'il/elle a demandé à ses employés, ici aussi la personne décrite ne se soucie pas de ses collaborateurs tant que ses objectifs personnels sont accomplis.

Avant de continuer notre analyse, faisons un petit détour par la théorie afin d'expliquer la différence entre la sympathie et l'empathie et les lacunes du psychopathe dans l'une ou l'autre capacité.

Selon (Neuville & Yaïch, 2019), l'empathie permettrait la compréhension de l'autre alors que la sympathie permettrait le bien-être d'autrui. Ainsi, l'empathie permet de se représenter les émotions qu'autrui ressent et nous transmet, et la sympathie fait référence à la réponse que nous allons donner à l'interprétation que nous nous faisons des émotions d'autrui (Englebert, 2013b). Dès lors, en suivant cette définition, le psychopathe n'a pas de défaut d'empathie mais de sympathie (Englebert, 2013b, 2015, 2017, 2019).

Ainsi, malgré ce qui est encore largement admis par la communauté scientifique, il conviendrait de rendre à César ce qui appartient à César et d'ainsi attribuer aux psychopathes les bonnes capacités adaptatives et les bons troubles les concernant.

De plus, malgré ce déficit de sympathie (et non d'empathie) supposé, dans une étude de Englebert, (2013b) certains psychopathes ont su se montrer capables de sympathie envers certaines personnes, notamment des personnes de leur famille (plus précisément de leur fratrie).

Après ce petit aparté concernant la distinction entre l'empathie et la sympathie, revenons-en à l'analyse de nos extraits.

Nous pouvons remarquer que l'impulsivité attribuée aux personnes psychopathiques (Babiak & Hare, 2006; Decety, 2020; Del Gaizo & Falkenbach, 2008; Englebert, 2013a; Guertin, 2017) peut également être retrouvée dans ce témoignage lorsque S nous dit que ces personnes veulent « tout tout de suite maintenant ». Même si dans beaucoup de cas l'impulsivité peut être attribuée à des impulsions violentes et criminelles, cette impulsivité peut aussi être illustrée par des comportements tout à fait anodins et dépourvus de criminalité.

Une autre chose mise en place par l'entreprise afin de se prémunir des agissements des personnes atteintes de traits psychopathique est le travail d'équipe. Dans l'entreprise interrogée, le travail d'équipe est extrêmement prégnant. Les sept personnes que nous avons pu interroger nous ont toutes partagé le fait de devoir travailler en équipe, et aimer cela. En effet, étant une entreprise mondiale avec des centaines de milliers d'employés, il leur semble logique de devoir travailler en équipe afin d'essayer de contenter un maximum de personne

sans suivre la décision d'une personne unique, qui pourrait, qui plus est, être trop éloignée du terrain pour se rendre compte des éventuelles conséquences de ses décisions.

« [...] le travail en équipe c'est de toute façon enfin j'allais dire une condition nécessaire, nécessaire à la performance, enfin je ne dis pas que c'est la préférence de tout le monde et tout dépend de la taille de l'entreprise, mais quand, quand c'est une grosse entreprise, on est à peu près 100 000 chez [entreprise] là, tu es obligé de faire en sorte que les gens travaillent ensemble. [...] À partir du moment où tu travailles sur des projets, sur l'engagement des personnes, sur des projets qui sont importants et qui vont impliquer un écosystème de décisions par cascade, tu es obligé de travailler en équipe. » (interview de G)

Comme nous venons de le dire, toutes les décisions importantes prises par cette entreprise sont prises en concertation, et par toutes « les décisions », nous entendons également le licenciement et le recrutement de collaborateurs.

« [...] effectivement, je peux être amenée à en faire passer dans le cadre d'un overall process où on est plusieurs personnes qui interviewent. » (interview de S)

« Et là, il y a différentes perceptions qui qui s'affrontent pour être sûr qu'on prend la la bonne décision. Et dans ces cas-là, c'est c'est plutôt collectif, tu vois, un manager qui qui pense que quelqu'un n'est pas du tout au niveau. Alors, d'abord, tu essayes beaucoup de choses avant d'arriver au licenciement parce que c'est c'est vraiment le le dernier recours. Et puis, voilà, on peut avoir des des perceptions différentes et on finit par s'aligner. Donc, dans ces cas-là, ce n'est pas juste le DRH ou ce n'est pas juste le manager. Il y a il y a plusieurs personnes qui sont euh qui sont parties prenantes d'une d'une décision comme ça. » (interview de J)

« [...] il y a une gouvernance aussi chez [entreprise], mais je peux être à l'origine d'une discussion et provoquer une décision de licenciement lorsqu'on fait face à une situation compliquée. » (interview de P)

Cette « gouvernance » évoquée par P nous montre bien le but de cette entreprise, qui est de ne pas appliquer les décisions d'une seule et même personne et de ne pas être dans une position hiérarchique totalement verticale.

Cette volonté de l'entreprise lui permet alors de se protéger de certaines personnes ayant des traits psychopathiques. En effet, le psychopathe est égocentrique et manipulateur (Babiak & Hare, 2006; Guertin, 2017). Et c'est grâce à ces traits de personnalité, notamment, que le psychopathe objectifie l'autre et l'utilise pour arriver à ses propres objectifs (Englebert,

2013a, 2015, 2017, 2019). Ainsi, s'il pense que quelqu'un lui fait obstacle, où s'il se rend compte que ses charmes ne fonctionnent pas sur une personne, le psychopathe fera alors tout pour se débarrasser de cette dernière (c'est-à-dire la licencier) afin que ses plans ne soient pas bousculés. La politique (gouvernance) mise en place par l'entreprise est alors un bon moyen de se défendre contre les manipulations de ces personnes atteintes de tels traits de personnalité.

Cette gouvernance permet également un leadership participatif, où les membres des différents groupes participent aux prises de décisions (Morin et al., 2015 ; Plane, 2015). Comme nous l'avons vu plus tôt ce type de leadership serait beaucoup plus efficace qu'un leadership laxiste, ou qu'un leadership autoritaire (qui pourrait s'apparenter au type de leadership qu'une personne porteuse de traits psychopathiques exercerait).

Enfin, les derniers aménagements mis en place par cette entreprise pour se protéger des personnes « toxiques » comme elle les appelle sont l'instauration de DPS et d'une culture d'entreprise nommée « HOPE ».

Les DPS, tout d'abord, sont des questionnaires transmis aux employés de l'entreprise permettant de savoir comment se passent les relations dans les équipes, etc. Voilà ce que nous dit S de ces DPS :

« Et puis l'autre moyen, c'est aussi les DPS, donc c'est les [entreprise] People Survey, qu'on réalise auprès de l'ensemble des salariés, qui nous donnent un peu la température de comment vont les équipes, donc avec pas mal de questions qui sont posées où les salariés répondent, et nous permettent de savoir, en fait, comment vont les équipes, et peut-être d'avoir derrière des actions un peu plus ciblées sur les équipes qui ne vont pas bien »

Nous voyons bien ici la volonté de l'entreprise de s'assurer qu'il y ait un cadre de travail sain à tous les échelons.

Pour terminer donc sur cette première partie, nous allons discuter du projet, de la culture d'entreprise qui est nommée « HOPE ». HOPE, signifiant littéralement « espoir », est dans cette situation un acronyme : le H signifiant « humanism », le O « openness », le P « proximity » et le E « enthusiasm ».

« [...] en fait je pense qu'on est une boîte qui est, une société, pardon, qui accorde beaucoup d'importance à la personne, à l'humain parce qu'on part du principe que

la performance de l'entreprise va être la conséquence de euh, du bien-être ou de la capacité que l'entreprise a, a, a créée, des conditions d'épanouissement pour les salariés. Donc ça c'est une conviction très forte qu'on a dans l'entreprise. Et du coup on a une culture d'entreprise qui est très forte autour de, par exemple, une de nos valeurs, c'est ce qu'on appelle HOPE. [...] C'est écrit HOPE, c'est un acronyme en quatre lettres. C'est H-O-P-E. HOPE. Et le, le H, ça veut dire « humanism », ça veut dire que la considération autour de l'homme, l'être humain est fondamental. O comme « openness », on est ouvert aux idées des autres, ouvert sur le monde, on est logique d'inclusion de la différence, c'est le O de « openness », P comme « proximity », donc on est dans une relation qui n'est pas top-down, hiérarchique, mais on est proche des gens. Et E comme « enthusiasm ». Et bref, pourquoi je dis ça ? C'est que ça ça fait partie de nos valeurs, de notre ADN d'entreprise, et quand on recrute des gens ça fait partie des choses qu'on va essayer de, vraiment d'aller chercher pour s'assurer que la, la personne a une personnalité, un style, une façon d'être qui va être absolument compatible avec les valeurs de l'entreprise. [...] Mais en tout cas ça fait partie d'une culture d'entreprise que vraiment on essaye de, de mettre en place » (interview de G)

Ces valeurs d'entreprise sont très fortes, en effet nous avons pu les retrouver dans différents témoignages.

Notamment lors de l'évocation des qualités recherchées chez un candidat que l'on interroge pour un recrutement :

« [...] Et la dernière dimension c'est quelqu'un qui est en ligne avec les valeurs que nous on incarne dans notre boîte, et le comportement de leadership, donc les valeurs d'humanisme, de proximité, d'ouverture, et d'enthousiasme » (interview de C)

Ces valeurs recherchées peuvent donc contribuer à se protéger des personnes présentant des traits psychopathiques. En effet, comme le soulignent Babiak & Hare (2006), les psychopathes sont particulièrement habiles dans la manipulation sociale, et les entretiens de recrutement sont un terrain propice à ce genre d'agissements. De plus, ils peuvent parvenir à faire passer certains de leurs traits de personnalité psychopathiques pour des aptitudes naturelles de leadership (telles qu' « une part de déviance, d'audace et de courage », qui sont recherchées par les recruteurs selon Bennis dans Plane (2015)), trompant alors ces derniers. En revanche, feindre une ouverture authentique durable est moins aisé pour ces individus au vu de leur propension à utiliser autrui pour satisfaire leurs intérêts personnels plutôt que pour créer de véritables relations (Englebert, 2013a, 2015, 2017, 2019).

Dès lors, ces valeurs de proximité, d'ouverture, d'humanisme et d'enthousiasme recherchées chez les nouvelles recrues permettent de venir différencier les candidats psychopathiques des autres.

Nous avons également remarqué la valeur de proximité lorsque P nous partage accorder beaucoup de temps à ses équipes et savoir se rendre disponible si ses employés le sollicitent :

« Quand je vous parle du fait que je rencontre beaucoup de gens, je passe beaucoup de temps avec mes équipes, je passe beaucoup de temps j'attache beaucoup d'importance au temps, donc moi je ne sais pas, en ce moment j'ai plus d'une dizaine de reports directs, mais d'habitude j'en ai six ou sept, parce que j'ai une assistante, je les vois toutes les semaines. C'est religieux, je les vois toutes les semaines, et pas qu'une fois. Une fois c'est religieux, et c'est une heure, donc ça fait sept heures de ma semaine où je, c'est tout le temps, et on a toujours des choses à dire, plus toutes les autres fois où on se voit sur des dossiers, voilà. Et je ne vois pas que mes N-1, je vois mes N-2, alors je ne passe pas une heure avec tous mes N-2, mes N-3, je ne peux pas voilà, ils savent que s'ils me sollicitent, ils voient mon assistante, ils prennent un rendez-vous, et j'attache une importance à donner du temps aux personnes, voilà, et j'en exige autant aussi de mes managers, dans la mesure du possible »

Enfin, les valeurs d'humanisme et d'ouverture sont également beaucoup présentes dans les discours des personnes que nous avons interviewées, mais nous verrons cela plus en détail dans la dernière partie de cette analyse.

2. Un projet d'entreprise imparable ?

Pour le moment, continuons donc avec la deuxième partie. Ici, nous allons chercher à savoir si ce que l'entreprise met en place pour se protéger des personnes dites « toxiques » fonctionne réellement. Étant donné que notre travail ne portait pas sur ce versant, nous n'avons pas énormément de données pour appuyer nos propos, mais nous avons tout de même pu trouver quelques informations pour nous aider à étayer cette seconde partie.

Comme vu précédemment, les personnes que nous avons interrogées nous ont présenté différentes façons de se protéger de personnes « toxiques » ou, dans notre cas, de personnes atteintes de traits psychopathiques. Mais nous allons voir que, malgré ce projet vertueux permettant de garder une organisation productive et de bonnes relations, les résultats ne sont pas toujours ceux que l'on aurait escomptés.

Tout d'abord, malgré une valeur de « proximité » extrêmement prégnante dans cette entreprise, certains des DRH que nous avons interrogés nous ont confié ne pas toujours savoir ce qui se passe exactement dans leurs équipes ou dans l'entreprise. Il est vrai qu'au vu du nombre d'employés, il est impossible de savoir ce qui se passe partout et tout le temps dans chaque équipe.

« [...] on n'arrive pas toujours à vraiment savoir ce qui se passe au sein d'une équipe. Donc c'est la relation qu'on crée avec les N-1 au fur et à mesure du temps qui fait qu'à un moment donné, ils se livrent assez pour nous dire : « Écoute, là, ça ne va pas. » Donc ça peut durer plus ou moins longtemps en fonction de l'équipe, du N-1, etc., qui remonte le sujet. Et après, il y a des arrêts maladie répétés dans la même équipe qui nous font, du coup, nous poser la question de : « Qu'est-ce qui se passe dans cette équipe ? » et nous focus un peu plus. » (Interview de S)

« [...] La plupart des gens vont dire, je ne dis pas que c'est sûr en fait on a presque 100 000 employés, je mentirais en disant que c'est le bonheur absolu pour tout le monde. Ce n'est pas vrai. [...] et entre la vision et la réalité, parfois oui, on a des managers qui sont dans le jargon on appelle ça des “managers toxiques”. Ça existe. » (Interview de G)

Comme nous venons de le voir, l'entreprise a beaucoup d'employés à sa charge et les DRH ne peuvent discuter avec tout le monde, quoiqu'ils essayent toujours de se rendre disponibles lorsqu'on les sollicite.

Malheureusement, ce problème d'éloignement est le terrain de prédilection de certaines personnes atteintes de traits psychopathiques. En effet, ils agissent dans l'ombre, de manière insidieuse afin de ne pas se faire remarquer, et comme nous l'a partagé S, l'entreprise a déjà eu affaire à des personnes de ce genre.

D'autre fois l'éloignement n'y est pour rien et ces personnes atteintes de traits psychopathiques arrivent à monter les échelons et à se retrouver protégées par la hiérarchie.

Lorsqu'elles se retrouvent protégées, plus rien ne peut se dresser en travers de leur chemin. Elles peuvent alors user de leurs charmes et de leur capacité de manipulation pour faire éjecter de l'entreprise les personnes qu'elles n'arriveraient pas à manipuler par exemple.

C'est notamment ce que nous partage J qui a pu expérimenter cela :

« Je peux en partager une avec toi où, où j'ai dû, euh, procéder au licenciement de quelqu'un qui était un licenciement totalement injustifié. Et en fait, la hiérarchie voulait juste se, se séparer de lui pour des mauvais motifs. Ils ont inventé, euh ils ont inventé des choses. [...] le manager en question était quelqu'un d'extrêmement toxique mais quelqu'un qui était protégé. »

Une autre variable qui permettrait aux personnes atteintes de traits psychopathiques de s'insérer dans une société peut être la culture du pays concerné.

C est DRH de la France et a grandi en Espagne (où elle y vit encore), elle nous explique que les cultures dans ces deux pays sont très différentes, notamment concernant les conflits. Voici ses propos :

« Il y a beaucoup moins de la culture de la confrontation, et les conflits ce n'est pas bien vu nécessairement d'avoir de conflits ou de confrontations. Donc ça c'est aussi une grosse différence. Moi je suis plutôt élevée dans une culture dans laquelle la confrontation avec du respect elle est plutôt positive, pour mieux performer et pour éviter qu'il y ait des choses qui sont qu'il y ait bien un problème. Mais j'ai un peu l'impression culturellement dans l'atmosphère de travail que les conflits, la confrontation ce n'est pas nécessairement quelque chose que l'on aime gérer. On essaie plutôt de l'éviter que de la gérer »

Un environnement fuyant le conflit est un environnement favorable au développement des activités des personnes psychopathes. En effet, cela leur permet de manipuler, d'utiliser leurs employés pour arriver à leurs fins, d'enfreindre les règles de l'entreprise, etc, sans que quelqu'un ne vienne forcément les confronter et ni mettre en lumière leurs agissements.

Ainsi, nous venons de constater que l'entreprise n'est pas infaillible et que, malgré le projet visant à éviter de recruter des personnes avec des traits psychopathiques, celui-ci n'est encore pas totalement réalisable.

3. Ce projet permet-il aux directeurs des ressources humaines d'être authentiques ?

Dans cette dernière partie, nous allons nous intéresser à l'ambiance générale de l'entreprise. En effet, avec ce que nous venons de voir, nous pouvons nous demander si cette « chasse aux sorcières » des traits psychopathiques ne pousserait pas les individus à s'inventer une nouvelle personnalité et à ne pas être eux-mêmes à 100%. Nous pourrions également nous demander s'il n'y aurait pas un effet de lissage des discours lorsque nous entendons chacune des personnes interrogées nous dire à peu près la même chose.

Tout d'abord, l'effet de lissage du discours pourrait, si c'était le cas, s'entendre et se faire sentir durant l'entretien. Or, lorsque nous avons fait passer les entretiens, nous avons pu sentir des personnes étant très naturelles et nous disant ce qu'elle pensait sans se retenir. Malgré des valeurs d'entreprise très fortes et pouvant poser des questions quant à un lissage des personnalités, ce n'est pas du tout ce qui est ressorti des entretiens ni de l'analyse des discours. En effet, ces valeurs d'humanisme, d'ouverture, de proximité et d'enthousiasme ont pu se retrouver à différents endroits des discours des DRH sans que cela ne paraisse forcé ou feint.

Par exemple, nous pouvons retrouver la valeur d'ouverture dans ce discours :

« Donc professionnellement, plutôt ouvert et j'irais directement vers les gens et je pense que ça serait assez naturel et je le sentirais en tout cas de manière plus facile.

» (Interview de A lorsqu'il lui est demandé de se décrire lorsqu'il est entouré de personnes qu'il ne connaît pas)

« [...] j'essaie d'être ouvert, sympathique, rassurant en fait aussi, parce que je pense que quand on est, enfin il y a deux aspects : professionnel et personnel. Dans le côté professionnel, je pense que c'est important de créer un environnement simple, rassurant, pour que les personnes s'ouvrent pleinement. Si on les met sous pression, si on essaie de créer une relation un peu hiérarchique, ou si on les met volontairement sous pression pour... je trouve que je sais que, certaines sociétés, ça se fait dans certains secteurs, moi je n'y crois pas du tout parce que je pense que les gens se transforment quand c'est comme ça et on ne peut pas vraiment avoir une relation honnête ou authentique. » (Interview de A lorsqu'il lui est demandé de se décrire lorsqu'il rencontre de nouvelles personnes)

Dans ces extraits, nous pouvons, de façon très flagrante, voir apparaître la valeur d'ouverture. De plus, nous pouvons remarquer que cette « ouverture » est créée par le DRH vers ses employés, afin qu'eux-mêmes puissent s'ouvrir pleinement à lui et aux autres membres de l'équipe. Nous pouvons également constater que l'environnement de travail que A cherche à éviter de construire fait écho à l'environnement de travail créé par les managers « toxiques » décrits par S dans la première partie de cette analyse. Cela nous prouve une véritable assimilation par les DRH interrogés des valeurs de l'entreprise.

La deuxième valeur qui est ressortie de ces entretiens est la valeur d'humanisme. Voyons ce qu'en disent les témoignages.

« [...] je sais que je vais le faire le mieux possible, de la manière la plus humaine possible dans ce canon d'environnement, et puis que je pourrais au moins essayer de leur apporter un support moral dans une phase de transition qui n'est pas marrante. [...] Chez [entreprise], on aura essayé de le repositionner ailleurs, mais si on n'y arrive pas, il va falloir qu'on le licencie.

“ [...] On va les accompagner le mieux possible et on va s'assurer qu'on le fasse de manière responsable”. » (Interview de A lors de l'évocation de la procédure de licenciement)

« [...] j'ai mis en place l'accompagnement qu'il fallait, en termes de support ou financier ou d'accompagnement, [...]. Et donc oui, j'ai licencié plein de gens et en fait la plupart du temps les gens m'ont remerciée pour la façon avec laquelle ils avaient été accompagnés vers la sortie. Donc en réalité non, ça ne m'a jamais hmm, très souvent on se dit entre nous en RH, quand on licencie des gens, on les licencie à la [entreprise]. C'est-à-dire vraiment dans l'intime conviction de faire quelque chose qui ne va pas être ni humiliant, ni blessant, ni dramatique pour la personne. Mais en l'accompagnant pour un futur positif qui est en dehors de la société.

[...] Puisqu'on essaie, quand on dit qu'on essaie de faire les choses à la [entreprise] et dans le respect de l'humanité, dans le, et jamais avant d'avoir déjà tenté d'accompagner la personne, dans une logique de progrès » (interview de G lors de l'évocation de la procédure de licenciement)

« Donc, l'essentiel, c'est d'arriver, encore une fois, modestement, mais à montrer que, oui, on est capable de s'arrêter et de prendre le temps d'écouter et de laisser aussi le

temps aux personnes de ralentir et de mûrir les choses » (interview de L lors d'une question concernant ses réactions face à une personne en burn-out)

« [...] Et puis essayer au maximum de me mettre à la place de la personne en question pour me dire : 'Mais donc, dans cette situation, qu'est-ce qui est le plus important pour lui ou elle ? Et comment je peux l'aider ?' » (Interview de L lors d'une question sur sa position lors d'un licenciement)

Dans tous ces extraits, nous pouvons voir la valeur d'humanisme ressortir.

Nous pouvons constater que, dans les extraits que nous avons choisis, cette valeur ressort de façon très prégnante lors de situations qui sont difficiles à vivre pour la personne se trouvant en face des DRH (que ce soit lors d'un licenciement ou lorsque le DRH évoque le burn-out de son interlocuteur à ce dernier). Cette valeur d'humanisme, nous pouvons la mettre en correspondance avec la capacité de sympathie dont les psychopathes sont dépourvus (Englebert, 2013b, 2015, 2017, 2019).

En effet, dans tous ces extraits nous pouvons constater que la préoccupation première des DRH dans cette situation est le bien-être de leur interlocuteur, démontrant alors leur sympathie pour ce dernier (Neuville & Yaïch, 2019), chose qu'un individu porteur de traits de personnalité psychopathique est rarement à même de faire, comme démontré plus haut dans notre analyse.

Nous venons de voir que les valeurs d'humanisme et d'ouverture de l'entreprise étaient très prégnantes dans les discours des DRH ; la dernière valeur ressortant de manière évidente des discours de ces derniers est la valeur de proximité.

« [...] aujourd'hui, je suis dans une situation où j'ai de l'expérience, comme on dit, puisque je suis dans mon poste depuis très longtemps, et dans mon entreprise depuis très longtemps, donc je connais tout le monde. Et donc, finalement, les choses se passent de manière beaucoup plus fluide et beaucoup plus directe, parce que justement, j'ai créé ces liens de confiance depuis très, très longtemps. Donc, euh, j'ai beaucoup de relations très informelles avec beaucoup de gens au travail, parce qu'on se connaît depuis longtemps et que j'aime bien ça. » (Interview de L lorsqu'il lui a été demandé de décrire ses relations au travail)

« [...] donc je pense être quelqu'un plutôt de fiable, et avec mes équipes je crois que ça se traduit par le fait qu'ils ont aussi plutôt confiance, et ils viennent me parler assez tranquillement des problèmes, des difficultés qu'ils peuvent vivre eux-mêmes,

ou qu'ils voient vivre auprès de camarades, ce qui est aussi très important [...] »

(Interview de P lorsqu'il lui a été demandé de décrire ses relations au travail)

Comme nous l'avions constaté dans la première partie de cette analyse, et comme nous pouvons le constater dans ces extraits, les DRH de l'entreprise accordent beaucoup d'importance à la proximité avec leurs équipes et avec les autres membres de l'entreprise. Encore une fois, ce trait de « proximité » ne correspond pas aux psychopathes qui sont plutôt solitaires, égoïstes et qui n'ont que faire du travail en équipe et du bien-être de cette dernière (Babiak & Hare, 2006).

Nous venons de constater, avec tous ces extraits, que les DRH interrogés ont intégré dans leur façon d'être les valeurs transmises par l'entreprise. Malgré cela, arrivent-ils à être eux-mêmes, à être naturels en toutes circonstances dans cette entreprise ?

Selon ces extraits d'entretiens, il semblerait que oui :

« Honnêtement, je suis assez pareille, vraiment pareille. Et c'est ce que j'aime beaucoup chez [entreprise], c'est qu'on est vraiment, enfin en tout cas de mon côté, je suis très authentique avec la personne que je suis en dehors. » (Interview de S lorsqu'il lui est demandé de se décrire lorsqu'elle est au travail, comparativement à lorsqu'elle est avec ses amis)

« [...] j'ai des convictions, clairement, et et je les exprime et je ne me je ne me laisse pas faire. Ça, c'est euh ça, c'est sûr. Y compris vis-à-vis de la hiérarchie. [...] Je fais partie de ceux qui pensent que pour exercer bien leur métier, ils doivent parfois s'affranchir de, euh, du lien hiérarchique. Je m'explique. Moi, mon GM, donc, on a un lien hiérarchique. C'est c'est mon patron, c'est lui qui m'évalue. S'il m'évalue, mes augmentations de salaire, mes choses, tout ça, ça ça dépend de lui. Donc, tu vois bien le lien rapide tu peux former des gens qui sont des « yes man », qui vont dire oui à tout ce que le mec veut parce que finalement, ta carrière dépend un peu de lui. Et euh et moi, en fait, j'essaye de construire la la meilleure relation euh avec lui, mais en même temps qu'il comprenne que je ne transigerai pas sur ce qui est mon métier. Et si mon métier, c'est de lui opposer une résistance et de lui faire voir un autre point de vue je n'ai pas de problème à faire ça et même d'aller assez loin. » (Interview de J)

Dans ces extraits, nous pouvons constater que les DRH ne cherchent pas à faire semblant, ils ne semblent pas se créer de masque social au travail.

Concernant l'entreprise, nous pouvons supposer qu'elle ne pourrait tolérer la présence de personnes psychopathes au sein de la haute hiérarchie, sans quoi J ne ferait plus partie de

l'organisation à l'heure actuelle. En effet, comme nous l'avons démontré dans les parties précédentes, les psychopathes n'aiment pas la confrontation et cherchent plutôt à manipuler autrui afin d'atteindre leurs buts sans avoir à rendre de comptes. Par ailleurs, J a déjà été le vecteur d'une telle dynamique lorsqu'il a dû licencier une personne en invoquant de fausses motivations.

Nous pouvons rajouter que cette fuite des conflits par les psychopathes serait difficile à effectuer, en effet selon Morin et al. (2015), « l'émergence de conflits est un phénomène pratiquement incontournable à partir du moment où des individus doivent travailler ensemble ». Ces conflits peuvent être soit liés au travail, soit d'ordre relationnel ; les premiers permettent souvent, paradoxalement, d'améliorer l'efficacité du groupe (Morin et al., 2015). Il paraît donc compliqué pour des personnes atteintes de traits psychopathiques de pouvoir fuir indéfiniment les conflits et de pouvoir œuvrer insidieusement, comme ils aiment, dans cette entreprise particulièrement au vu de tout ce qui est mis en place.

Le dernier élément nous laissant penser que cette entreprise permet aux individus de rester eux-mêmes et diffuse une bonne ambiance générale est la réponse que beaucoup nous ont donnée lorsque nous leur avons demandé où ils se voyaient dans cinq à dix ans. Voici leurs réponses :

« Idéalement, encore chez [entreprise], parce que c'est une vraie entreprise, vraiment, c'est une de celles où je me sens le mieux parce que vraiment, c'est là où j'ai pu voir un alignement entre les valeurs personnelles et les valeurs de l'entreprise. [...] finalement, je suis plus heureux ici. Donc oui, chez [entreprise] ou dans une entreprise comme [entreprise], parce qu'il y en a quand même d'autres. » (Interview de A)

« [...] idéalement dans la même entreprise, parce que j'aime beaucoup [entreprise] en termes de mission, de valeurs de boîte. Hmm, voilà, je ne sais pas exactement sur quel type de rôle, mais en tout cas idéalement si..., ce qui est sûr c'est que ce sera dans le même métier dans la RH, ça pourrait être autre chose, idéalement dans la même boîte. Ça ne dépendra pas que de moi aussi, ça dépendra de ma performance, de voilà, tout ce qu'on vient de se dire. Mais voilà. » (Interview de G)

« En ce qui me concerne, c'est clair que je ne serai plus salarié, puisque je suis en fin de carrière (sourire). Donc, je serai enfin, dans 5, 10 ans, je serai en train de, j'espère, de partager encore mon expérience, sans doute en faisant du conseil ou en étant connecté à mon réseau de syndicats et d'employeurs, d'ailleurs, pour les aider à

réfléchir et pour continuer un certain nombre de choses que je fais aujourd'hui, mais ce sera dans un autre cadre. » (Interview de L)

« [...] alors je ne sais pas où je serai, mais j'aime beaucoup [entreprise], je pense que je serai, j'espère toujours que c'est [entreprise], parce que ça fait longtemps, et donc du coup j'ai un grand attachement à la société, et à la mission, à la vision d'entreprise, à la raison d'être, les produits sur lesquels on travaille [...] » (Interview de P)

« [...] dans [entreprise], oui, idéalement, parce que ça fait quand même 10 ans que je suis dans l'entreprise et j'apprends énormément, et je continue d'apprendre, notamment sur les affaires publiques, etc. Donc ouais, j'aimerais bien continuer comme ça. » (Interview de S)

Ici, nous pouvons interpréter ces phrases comme la mise en lumière de la dernière valeur que l'entreprise souhaite partager avec ses employés, qui est la valeur d'enthousiasme. Il est vrai que nous pouvons constater que les DRH interrogés se sentent bien dans l'entreprise, et certains souhaitent même, pour certains, après leur retraite (i.e., pension), continuer à partager leur savoir avec leur réseau de collaborateurs.

Ici encore, nous pouvons opérer une distinction entre les DRH interrogés et les personnes possédant des traits psychopathiques. En effet, selon Babiak & Hare, 2006, les psychopathes sont incapables de prévoir des projets à long terme, malgré le fait que cette affirmation nous semble critiquable, elle est tout de même établie dans le monde scientifique. De plus, les personnes diagnostiquées psychopathes sont généralement impulsives (selon (Babiak & Hare, 2006; Decety, 2020; Guertin, 2017)) appuyant dès lors cette incapacité à pouvoir suivre des projets sur le long terme.

Conclusion

1. Bilan

Nous voilà maintenant au terme de ce travail.

Ce mémoire portait initialement sur l'analyse de la présence de certains traits psychopathiques dans une population de DRH mais il a finalement dû connaître un basculement théorique au vu de notre matériel analytique.

La question de recherche originale de ce travail était donc d'explorer si les personnes atteintes du trouble de la personnalité psychopathique pouvaient s'insérer dans la société et réussir professionnellement tout comme les personnes dénuées de ce trouble.

La nouvelle question de recherche a, en définitive, pris la forme d'une exploration de la manière dont l'entreprise interrogée cherchait à se protéger des personnes porteuses de traits de personnalité psychopathique.

L'analyse de cette nouvelle question de recherche a donc été concluante et nous a permis d'effectuer une véritable analyse de l'entreprise interrogée.

Nous avons pu constater, dans le discours de tous nos participants, des indices nous faisant comprendre que certains traits de personnalité (notamment certains traits faisant partie de la personnalité psychopathique) n'étaient pas forcément recherchés chez les nouvelles recrues car nuisant à l'ensemble de l'entreprise. Dans cette première partie des résultats, nous avons développé la culture de l'entreprise interrogée, fortement centrée sur l'humain, notamment au travers de leur culture d'entreprise nommée « HOPE ». Nous avons également pu repérer ce que l'entreprise met en place afin de se prémunir des personnes porteuses de traits psychopathiques, nous pouvons notamment noter le travail en équipe qui est extrêmement présent et également les questionnaires DPS.

Nous avons également pu remarquer que cette volonté d'éviter de recruter des personnes possédant des traits psychopathiques n'est pas infaillible et comporte des brèches dans lesquelles certaines personnes peuvent s'insérer. En effet, nous avons pu noter que l'éloignement des DRH interrogés de leurs équipes peut aider à l'instauration d'un management psychopathique, néfaste pour cette entreprise. De plus, nous avons pu constater qu'un autre facteur, totalement indépendant de l'entreprise cette fois, était propice au développement des personnes psychopathes. Ce facteur n'est autre que la culture du pays,

comme nous l'avons vu, la France cherche plutôt à fuir les conflits, permettant aux personnes psychopathes d'agir insidieusement.

Enfin, nous nous sommes demandé si ce souhait de ne pas embaucher des personnes présentant certains traits de personnalité ne forçait alors pas leurs employés à se forger une nouvelle personnalité propre au travail, et différente de leur personnalité initiale. Il s'est avéré, au vu des entretiens, que cette hypothèse était fausse. Il semblerait en effet, que les personnes travaillant dans cette entreprise, du moins celles que nous avons interrogées, puissent réellement être naturelles et authentiques. Cela a pu se remarquer ouvertement, lorsque les personnes nous le disaient, mais également de façon plus insidieuse avec l'incorporation des valeurs de l'entreprise dans leur propre personnalité.

Grâce au remaniement de question de recherche, nous pouvons bien comprendre l'intérêt d'une démarche qualitative comprenant une part d'inductif. Malgré le fait que ce type de méthode ne permette pas de généraliser à une population plus large elle permet tout de même d'analyser en profondeur les discours d'une population bien précise chose que la méthode quantitative ne peut capturer.

Nous pouvons constater ici que nous avons dû nous adapter à notre matériel empirique. Cette adaptation, nous pouvons la mettre en parallèle avec l'adaptation que les personnes psychopathes doivent faire, tout au long de leur vie, afin de pouvoir vivre correctement dans notre monde social. Nous pouvons également remarquer cette notion d'adaptation dans l'entreprise que nous avons interrogée, en effet nous avons pu constater qu'elle doit constamment s'adapter aux membres qui la composent et elle doit également le faire afin de ne pas laisser des personnes « toxiques » l'intégrer.

2. Limites

Il convient désormais de faire un rapport, non-exhaustif, des limites de ce travail. En effet, comme tout travail de recherche, ce dernier comporte des limites qui sont inhérentes à son cadre d'interprétation.

Tout d'abord, cette étude présente une limite inhérente à la méthode utilisée. En effet, en privilégiant une méthode qualitative nous avons dès lors décidé de ne pas pouvoir

généraliser les résultats de notre étude à la population générale au vu de l'échantillon non-représentatif de cette dernière.

De plus, le fait de ne pas avoir fait passer d'échelle d'évaluation de la psychopathie avant de faire les entretiens peut apparaître comme une limite. Ce choix délibéré afin de nous centrer sur une approche phénoménologique a pu entraîner un changement de cadre intéressant mais qui aurait, au contraire, pu rendre notre étude totalement obsolète.

Enfin, notre étude se basant essentiellement sur une évaluation subjective des discours de nos participants, effectuée par une seule personne, des biais ont pu se présenter à nous. Tout d'abord il a pu y avoir des biais concernant nos participants, tels qu'une volonté de dissimulation intentionnelle (les participants ont très bien pu vouloir nous cacher certains traits de leur personnalité qu'ils savent peu recommandables). Ensuite, nous avons très bien pu, lors de l'analyse de nos entretiens, être nous-mêmes influencés par certains biais. En effet, cette étude comportant tout de même une part d'hypothético-déductif, nous avons alors pu être influencés par un biais de confirmation, ce qui signifie que, peut-être, nous n'avons sélectionné que des éléments répondants à notre nouvelle question de recherche et à nos nouvelles hypothèses tout en occultant ce qui pouvait venir infirmer ces dernières. Un autre biais auquel nous avons pu être soumis est que nous avons pu, lorsque nous avons posé nos questions, insinuer certaines choses ayant pu laisser penser à notre échantillon que nous ne cautionnions pas certains types de comportements et il est alors possible que nous ayons inconsciemment influencé leurs réponses.

Ainsi, malgré une méthode se voulant la plus rigoureuse possible et une volonté plus qu'honnête d'essayer de démontrer l'adaptation du trouble de la personnalité psychopathique, nous nous devons impérativement de tenir compte de ces limites lors de la lecture de notre analyse.

Ces limites mises en lumière peuvent également servir de point d'attention pour d'éventuelles futures recherches sur ce sujet.

3. Ouverture

Malgré le fait que les résultats n'aient pu répondre à notre question de recherche initiale, cette étude nous aura tout de même permis d'avancer concernant la compréhension du trouble de la personnalité psychopathique.

En effet, nous avons pu constater que l'entreprise interrogée cherche à se protéger de l'instauration d'un management toxique qui, nous l'avons vu, peut correspondre à un management psychopathique sur certains versants. Mais cet évitement nous permet de constater que les personnes porteuses de traits psychopathiques peuvent donc bel et bien s'insérer dans la population non-criminelle et même investir des postes hauts gradés. La question qui peut maintenant se poser est : dans quels postes peuvent-elles évoluer ? Ou même dans quels domaines professionnels ?

L'un des DRH interrogé nous permet une ouverture un peu plus précise, en effet, dans notre interview, il nous a partagé une de ses expériences professionnelles passées :

« Avant, j'étais dans des secteurs qui étaient très durs, un peu, et ça marchait bien. J'étais performant, les gens étaient contents, mais l'environnement était beaucoup plus dur, moins humain, moins humain dans le sens où on faisait moins attention aux gens.

On avait des décisions, des discussions et des décisions qui étaient très froides, purement financières. On disait : "Okay, c'est fini, on vire, puis on embauchera quelqu'un demain si finalement on a besoin."

[...]

Oui, oui, oui, oui. Dans le trading, là où je travaillais avant, elle ne réagissait pas, en fait. On faisait rien. C'était « on les laisse tranquilles ». Et c'est là où je n'étais pas très aligné avec, c'est aussi pour ça que je suis parti, d'ailleurs, et que j'ai décidé de démissionner, mais c'est on les laissait..., on disait : « C'est médical, ils vont se faire soigner par leur médecin. » Au bout d'un moment, on les licenciat parce que j'étais dans des pays où on pouvait le faire et puis on embauchait quelqu'un d'autre. »

(Interview de A)

Grâce à ce témoignage, nous pouvons imaginer un secteur plus précis à interroger pour de futures recherches concernant l'adaptation du trouble de la personnalité psychopathique.

Bibliographie

- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in Suits : When Psychopaths Go to Work*.
- Benmoyal-Bouzaglo, S. (2025). Quand la positivité devient toxique dans les pratiques des entreprises: *Annales des Mines - Gérer & comprendre*, n° 160(2), 3-9.
<https://doi.org/10.3917/geco1.160.0003>
- Clot, Y. (2017). *Travail et pouvoir d’agir* (2e éd. [augmentée d'une préface]). Presses universitaires de France.
- Decety, J. (2020, février). *La psychopathie—L’éclairage des neurosciences medicolégales*.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7398850/>
- Dejours, C., & Gernet, I. (2012). *Psychopathologie du travail*. Elsevier Masson.
- Englebert, J. (2013a). Quelques éléments en faveur d’une réflexion psychopathologique sur la psychopathie : Première partie. *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 171(3), 141-146. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2012.05.025>
- Englebert, J. (2013b). Quelques éléments en faveur d’une réflexion psychopathologique sur la psychopathie : Seconde partie. *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique*, 171(3), 147-153. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2012.05.024>
- Englebert, J. (2015). A New Understanding of Psychopathy : The Contribution of Phenomenological Psychopathology. *Psychopathology*, 48(6), 368-375.
<https://doi.org/10.1159/000437441>
- Englebert, J. (2017). *L’adaptation du pervers et du psychopathe : Compréhension phénoménologique et éthologique*. 15.
- Englebert, J. (2019). The Psychopathology of Psychopaths. In J. Englebert, *The Oxford Handbook of Phenomenological Psychopathology* (p. 881-895). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198803157.013.83>
- Guertin, I. (2017). *LE TROUBLE DE LA PERSONNALITÉ ANTISOCIALE, LE*

NARCISSISME ET LE MODE DE FONCTIONNEMENT PSYCHOPATHIQUE.

- Hemphill, J. F., Hare, R. D., & Wong, S. (1998). Psychopathy and recidivism : A review. *Legal and Criminological Psychology*, 3(1), 139-170.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8333.1998.tb00355.x>
- Kim, E., Xu, C., & Neumann, C. S. (2024). Assessment of psychopathy among justice-involved adult males with low versus average intelligence : Differential links to violent offending. *Psychological Assessment*, 36(1), 81-87.
<https://doi.org/10.1037/pas0001286>
- Larsen, R. R., McLaren, S. A., Griffiths, S., & Jalava, J. (2024). Do psychopathic persons lack empathy? An exploratory systematic review of empathy assessment and emotion recognition studies in psychopathy checklist samples. *Psychology, Public Policy, and Law*. <https://doi.org/10.1037/law0000435>
- Leistedt, S. J.-J., Braun, S., & Coumans, N. (2009). La psychopathie : Depuis « The Mask of Sanity» aux neurosciences sociales. *Rev Med Brux*.
- Lévy-Leboyer, C., Louche, C., & Rolland, J.-P. (Dir.). (2006). RH : Les apports de la psychologie du travail. Tome 2 : Management des organisations. Éditions d'Organisation (Eyrolles).
- Lloyd, C. D., Clark, H. J., & Forth, A. E. (2010). Psychopathy, expert testimony, and indeterminate sentences : Exploring the relationship between Psychopathy Checklist-Revised testimony and trial outcome in Canada. *Legal and Criminological Psychology*, 15(2), 323-339.
<https://doi.org/10.1348/135532509X468432>
- Majois, V., Saloppé, X., Ducro, C., & Pham, T. H. (2011). Psychopathie et son évaluation. *EMC - Psychiatrie*, 8(4), 1-10. [https://doi.org/10.1016/S0246-1072\(11\)58154-4](https://doi.org/10.1016/S0246-1072(11)58154-4)
Manifestations atypiques et configuration de la psychopathie dans la population générale.

(s. d.).

Mascia, C., & Costa Santos, A. (2021). « Suivre la règle », ou le (non)-usage du pouvoir discrétionnaire: *Les Politiques Sociales*, N° 3-4(3), 93-104.

<https://doi.org/10.3917/lps.213.0093>

McCuish, E. C., & Lussier, P. (2025). From prediction to explanation : Is the relationship between youth psychopathy traits and continued offending in adulthood mediated by social environment? *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 16(1), 69-79. <https://doi.org/10.1037/per0000680>

Michaux, Lisa. *Exploration des traits psychopathiques au sein de la population générale : analyse des profils de personnalité au-delà du cadre judiciaire*. Faculté de droit et de criminologie, Université catholique de Louvain, 2023. Prom. : Englebert, Jérôme. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:42074>

Morin, E. M., Aubé, C., & Johnson, K. J. (2015). *Psychologie et management* (3e éd). Chenelière éducation.

Neuville, C., & Yaïch, S. (2019). *L'empathie*. Dans *Pro en gestion du stress : 59 outils et 10 plans d'action* (chap. 23). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.neuvi.2019.01>

Plane, J.-M. (2015). Chapitre 1. Les fondements du leadership et les approches par les traits de personnalité. Dans *Théories du leadership : Modèles classiques et contemporains* (pp. 7–46). Dunod. <https://shs.cairn.info/theories-du-leadership--9782100720385-page-7>

Ponzio, R. (2022). *Psychopathie et trouble de la personnalité antisociale : Une même entité clinique?*

Nibaudeau Solveig

Juin 2026

Les organisations face aux traits de personnalité psychopathiques : entre potentiel adaptatif et stratégies de protection

Promoteur : Professeur Englebert Jérôme

Ce mémoire s'intéresse aux liens entre la psychopathie et le monde professionnel à travers une démarche qualitative fondée sur le recueil des discours de Directeurs des Ressources Humaines au sein d'une même entreprise. Initialement, ce travail visait à identifier des indices révélant la présence de traits de personnalité psychopathique, tels que la froideur émotionnelle et la recherche de pouvoir. Toutefois, l'analyse de notre matériel empirique nous a conduits à modifier le prisme de cette recherche, qui s'est alors centrée sur les mécanismes mis en place par l'entreprise pour se prémunir contre l'installation d'un management psychopathique perçu comme toxique dans un tel environnement de travail. Ce travail ne prétend pas élaborer une théorie générale, mais cherche plutôt à contribuer à la déstigmatisation de l'image des personnes présentant des traits psychopathiques, tout en interrogeant les tensions pouvant émerger entre ces traits de personnalité, les dynamiques organisationnelles de l'entreprise interrogée et l'adaptation au monde professionnel en général.