

**2^{ème} Congrès « Philosophie(s) du Management »
15 mai 2014 à l'ESM-IAE de Metz**

**Le temps du savoir maître
La tentation surhumaine ou la grande illusion managériale**

Georges Botet-Pradeilles

Docteur en psychologie (psychopathologie et psychanalyse)
Président honoraire de l'Institut Psychanalyse & Management
Directeur honoraire d'Etablissements Spécialisés
botetg@club-internet.fr
Tél : 0678254824

Florian Sala

Docteur en Psychologie (expérimentale et génétique)
Ancien Professeur de Management et de Gestion des Ressources Humaines
Psychanalyste et Co-fondateur de l'Institut Psychanalyse et Management
sala.florian@yahoo.fr
Tél : 0607161910

Résumé

Manager, la belle affaire ? Il suffirait aujourd'hui d'un bagage conceptuel idéal authentifié par l'université et porté par ces produits d'école que sont les têtes recherchées par les oligarchies dirigeantes des entreprises et des institutions.

Mais entre angoisse et désir l'aventure humaine est profondément irrationnelle avec ses attentes magiques venues de l'enfance et ce besoin de communions émotionnelles où se fondent l'identité et l'appartenance. Fédérer l'activité commune autour d'un projet dépasse les logiques purement économiques et organisationnelles.

La vie sociale est tissée de subtils échanges que confisquent peu à peu les médias, la télévision et le marketing qui saturent l'espace social de communication. Nous parvenons à des surenchères inédites d'emprises et de maîtrises. La contradiction entre désir singulier et partages sociaux s'exacerbe et nous laisse parfois dans l'entre deux d'un vide sans mythes et sans repères symboliques. Dans quelle mesure faut-il adhérer à la tentation scientifique efficace des optimisations organisationnelles et du management régulateur ?

Le psychisme humain est toujours celui de l'homme du néolithique qui découvrait la propriété, la monnaie, l'esclavage et le politique. La dimension humaine, encore faite d'émotions et de passions dans un monde transformé, devient une énigme. Comment l'étrangeté du désir et l'innommable de l'angoisse demeurent-elles aujourd'hui vivables ?

Que faut-il attendre de la science et des sciences dites humaines ? Quel recours nous offre la philosophie en particulier devant des patrons qui agressent au lieu de réfléchir, qui ont perdu la main sur l'opérationnel et la confiance de leurs équipes, qui passent à l'acte, qui présentent de multiples addictions, qui découvrent des problèmes éthiques et qui

manipulent les personnes dont ils ont la charge. Où se trouvent le dialogue, l'ouverture, le raisonnement, l'ouverture et la force du questionnement ?

Nous allons traverser cet espace d'interrogation avec pour angle de vision privilégié la posture psychanalytique où chaque questionnement induit une réflexion ouverte à chacun dans l'après coup. Le management opérationnel des hommes et des équipes, accompagné ou pas de leadership, représente un vrai travail pour les femmes et les hommes qui se retrouvent, à un moment de leur carrière, sur ce type de poste (Team Leader). Guider une organisation ne signifie pas uniquement la commander. Manager correctement et durablement des individus et des équipes demande de réaliser un profond travail de réflexion sur les organisations et sur soi-même dont bien des acteurs économiques et sociaux contemporains font l'économie.

Mots Clefs : Idéalisme conceptuel, emprise, scientisme, impasse réflexive, posture psychanalytique.

Abstract

Managing, that's easier said than done. Today people think that all you need is an ideal set of concepts, validated by universities and applied by management school graduates sought by the leading oligarchies of companies and institutions.

Yet human life, torn between fear and desire, is essentially irrational: it involves unrealistic expectations carried from childhood, and the need for emotional communion that generates feelings of identity and belonging. Coordinating activities for a project goes beyond simple economic and organizational logic.

Social life is made of subtle exchanges but these exchanges are being taken over by the media, television and marketing as they saturate the field of social communication. What we witness now is ever-increasing and novel means of influence and control. A contradiction grows between what the individual wants and what he can share socially, and we are left in a void without myths or symbolic landmarks. To what extent should we turn to the scientific optimization of organizations and regulated management.

The human psyche is still that of Neolithic man, as he was discovering the concepts of ownership, money, slavery and politics. The human dimension is still made of emotion and feelings and becomes an enigma in our transformed world. How do we cope today with the strangeness of desire and undefinable anxiety?

What can we expect of science in general and more specifically social science? What help is philosophy in particular when dealing with managers who attack rather than think, who have lost control of operations and lost the trust of their teams, who just react, who suffer from multiple addictions, who are unfamiliar with problems of ethics, and who manipulate the people they manage. What has happened to dialogue, openness, and the power of questioning?

We approach these questions from the privileged psychoanalytic point of view, each question encouraging the participants to think freely afterwards. The operational management of individuals and teams, whether or not it includes leadership, is a real challenge to women and men who find themselves, at some stage of their career, in this type of position. The proper and long-term management of individuals and teams requires that managers think

deeply about the organization as well as themselves, something that many of them, involved in economic and social affairs, currently neglect.

Keywords: Conceptual idealism, influence, scientism, reflexive dead end, psychoanalytical posture.

Positionnement

La praxis actuelle du meilleur des mondes possibles définit le comportement humain « normal » et les organisations parfaites. On peut concevoir un cadre totalement raisonnable à l'élève, au salarié et à l'individu lui-même dans son existence quotidienne. Les écoles regorgent d'un savoir qui semble avoir réponse à tout. La réification, la réduction du sujet à l'état d'objet, foisonnent dans le management de la connaissance en particulier. Tout est mis en place pour transformer effectivement tout rapport social et humain en chose ou objet, tout ce qui est vivant, mouvant et dynamique, doit devenir mort et statique (Marx et Lukács). Rien ne manque dans ces panoplies où le comblement du besoin et même du désir semble promis de droit à chacun. Pour autant l'envers du visible permet de mieux percevoir les trous d'ombre dans les murs de visibilité qui nous entourent (Max Milner, 2005, page 10). Selon Freud un être normal serait un être capable d'aimer et de travailler. C'est aujourd'hui une définition étrange et hasardeuse.

Mais qu'arrive t-il ? La perfection technocratique devient inaccessible et redoutable dans son mirage mortifère où chacun découvre ses limites et son irrémédiable insuffisance. L'activité se fait besogne répétitive déshumanisée. L'objet idéal s'avère bientôt insatisfaisant et obsolète. Les violences prédatrices, usurpatrices et spoliatrices des plus abusifs d'entre nous prennent le pas sur les meilleures intentions organisatrices. Le management n'est en rien communion symbolique autour de repères et valeurs partagés donnant valeur de mythe à l'entreprise commune. Certains chercheurs contemporains en sciences de gestion, parmi les plus connus, souhaiteraient même en finir avec le management et le remplacer par le leadership (Friedman, Hall & Janman, Roche, Walras, Zaleznik). Lorsque l'illusion d'appartenir en communauté dans un contenant symbolique se dissipe, l'autre, notre prochain, notre alter égo, l'objet de notre dernière passion lui-même nous devient insupportable. Il faut alors se résoudre à se fier à une autorité supérieure qui faute du sacré et des droits féodaux révolus et électifs insuffisants sera représentée par une autocratie unissant la compétence idéale et le mythe du leadership.

Les besoins immémoriaux de repères symboliques et de partages rituels coutumiers de l'esprit humain sont-ils satisfaits par nos civilisations post modernes qui semblent pourtant équitables, bienveillantes et protectrices ? Claude Lévi-Strauss (1908-2009) nous renvoie aux sources de l'anthropologie : « Quelles sont alors les raisons de la prédilection que nous éprouvons pour ces sociétés que, faute d'un meilleur terme, nous appelons primitives, bien qu'elles ne le soient certainement pas (Roger Dadoun et son ouvrage sur l'œuvre de Géza Róheim, 1972) ?

La première, avouons-le franchement, est d'ordre philosophique. Comme l'a écrit Maurice Merleau-Ponty (1908-1961), chaque fois que le sociologue (mais c'est à l'anthropologue qu'il pense) revient aux sources vives de son savoir, à ce qui, en lui, opère comme moyen de comprendre les formations culturelles les plus éloignées de lui, il fait spontanément de la philosophie » (Claude Lévi-Strauss, Leçon inaugurale au Collège de France, 5 janvier 1960).

Chacun réclame une signification où inscrire son origine et son devenir. Le management de l'humain, et son avatar nommé leadership, ne se conçoivent pas sans la trame d'un mythe à partager. Fort de droits, de règlements, de méthodes, de normes et d'évaluation, le management d'aujourd'hui tient de la logique hygiénique et sécuritaire du jardin zoologique et du parc d'attraction. L'inventivité, l'autonomie et la responsabilité sont retirées à l'individu pour constituer un espace organisationnel qui se veut du côté du maître et donc maîtrisé. Nous allons parcourir de façon empirique cet espace actuel dans sa réalité inédite sans les illusions de la nostalgie passéiste ou de la surenchère éthique.

Il nous faut ici échapper repères conceptuels et aux justifications d'hypothèses. Le recours aux métaphores et l'énonciation irrationnelle vont nous éloigner de la scientificité réductrice. Plus que le management en tant que pratique, plus que le leadership affiché ou masqué en tant que suprême illusion, nous viserons le sujet humain dont les ressentis intiment différent de l'efficacité productive ou de la stratégie commerciale.

Introduction

Peu à peu l'aventure humaine rassure et se désenchant. Voici l'illusion de l'enfance immaculée, le risque zéro, la présomption d'innocence, la moyenne pour tous et les sanctions devenues inutiles par un simple rappel opportun à la loi et aux règles qui ramène chacun à la raison. Pour la grande pédagogue italienne, Maria Montessori (1870-1952), ce rappel à la loi raisonnable la ferait sourire car il ne doit pas y avoir du tout de punitions ni de récompenses évidemment, pas plus hier qu'aujourd'hui « Les professeurs ont souvent le préjugé qu'ils sont en train d'éduquer des personnalités inférieures et qu'ils doivent se mettre au niveau de ceux qu'ils éduquent. C'est pour cette raison qu'ils ne réussissent pas. Ceux qui éduquent les enfants ont souvent aussi cette idée, qu'ils ont affaire à des bébés, et ils les approchent avec des jeux et des histoires ridicules ». Cela nous permet ici d'évoquer les fameux et ridicules serious games qui déferlent dans les grandes écoles de management et de leadership...Et puis encore un peu plus loin, elle rajoute : « Nous ne connaissons que trop le triste spectacle du professeur qui, dans les écoles traditionnelles, doit introduire un certain nombre de choses dans la tête des élèves et qui pour réussir cette tâche stérile se sent obligé d'imposer une parfaite immobilité ; les punitions et les récompenses lui servant d'aide pour forcer à rester dans cette attitude ceux qui sont condamnés à l'écouter. Punitions et récompenses sont des encouragements à l'effort artificiel et forcé. » Et naturellement, l'effort ne doit jamais être forcé (*L'esprit absorbant de l'enfant*, 2003).

L'objet marchand devenu d'usage courant ne fait plus rêver. L'individu d'aujourd'hui se met au goût du jour, veille à son plan de carrière et contracte une convention obsèques pour un effacement final convenable et sans désordre. Les formations initiales et continues canalisent vers un savoir normatif et validé. Cette discipline évite les jeux hasardeux de jadis

où le sujet trouvait empiriquement son sens porté par ses émotions et ses ressources d'invention et d'intelligence.

Que devient l'être conformé par tout ce qui le manage, le coache et l'encadre ? Comment devenir autonome et responsable dans ce goulag organisationnel presque sans risque où il ne manque presque rien, mais où on espère peu et ne rêve plus. Faut-il y participer ou s'en exclure ?

Mais si l'être se réduit, l'avoir, lui, devient fou par ses cumuls (gestion internationale des patrimoines et pulsions de mort). Le mortel prospère dans la surenchère de ses nouveaux mausolées. Des organisations surhumaines mondialisées pratiquent l'expansion dans le pillage sans frein des ressources et la capitalisation infinie des plus values. D'énormes masses financières vont de conquêtes en désastres comme les grandes armées de jadis en campagne. Ici l'argent totalitaire assigne les hommes à son service. Le pouvoir politique et le management doivent se soumettre à la logique économique et comptable. Cette servitude s'autorise d'un savoir maître se disant sciences de gestion. Est-ce seulement un art du « savoir mettre » au service de nouvelles oligarchies ? Par le biais des Sciences de gestion il aligne implacablement et impatientement chacun sur des modèles économiques, des stratégies, des résultats et l'irréfutable totalitarisme de la statistique. Il faudra là de l'engagement et de la violence. La plus value doit être saisie au vol sur des marchés volatils.

Mais l'humain n'est pas un insecte social. C'est un être d'aventure imaginaire auquel il faut un ailleurs qui nourrisse son désir. L'assignation à résidence et à la tâche ne lui convient pas. Durant les derniers cent mille ans, il s'est aventuré déraisonnablement sous les pires climats avec une ingéniosité inventive permanente. La cohésion de lien des familles et des tribus se faisait dans l'espace d'un mythe imaginaire puissant et partagé. L'esprit vise toujours un Autre espace à découvrir si ce n'est à inventer au-delà des limites formelles, des dogmes en place et de l'interdit. Il transporte ses morts, son langage, ses symboles et la matrice magique qui nous fait origine. Le destin où se construisent les identités et les appartenances demande sans cesse à être reconstruit ailleurs et transmis. Cette transcendance nous élève au dessus de la perte de nos objets et de la fuite du temps.

Cet Ailleurs signifie la liberté d'être, de s'impliquer, d'énoncer, de rêver, de s'exposer, de jouer, de se risquer, d'être fou et de tout simplement mourir. Il échappe aux logiques productivistes, consuméristes et managériales. Fait de l'immanence de l'amour et de l'intelligence, il est d'une autre nature que la compulsion organisationnelle qui capitalise, centralise, mobilise en usant des moyens totalitaires d'un impérialisme sans alternative. L'art, la philosophie, l'esprit se faisant humour ou sagesse, l'insoumission aux ordres militaires, politiques, économiques et scolastiques, sont les signes indiscutables d'une liberté du sujet qui ne se manage pas. Les organisations d'aujourd'hui voient peu de circulation de l'irrationnel incontrôlé spécifiquement humain insaisissable par la statistique mais porteur de la joie des partages. En psychanalyse, le sujet est très exactement le sujet du désir tel que Sigmund Freud l'a découvert dans l'inconscient au fil de son travail avec ses patients, sans pour autant, le nommer ainsi. Maurice Thévenet avait-il raison quand il annonçait en 2012 que le management était sans sujet ?

I – L'ordre symbolique perdu

Toutes les communautés humaines s'inscrivaient dans un cadre symbolique désigné par P. Legendre (2008) comme « La Référence ». Les croyances magiques, les repères mythologiques, les légendes faisaient références constituantes déterminant sociétés et civilisations. Cette Référence régle le fait humain symbolique entre l'Absolu inaccessible du tout pérennisé et l'interdit. Elle devient source originelle du droit et fonde la loi, donc le mensonge (Kant, 1797). Les possédants et les gardiens consacrés du savoir s'arrogent implicitement le droit à la vérité. Le sujet aliéné, élève, usager ou salarié de nos entreprises devenant mondialisées se soumet à la loi qui n'est plus vérité. Le discours politique public se fonde de la falsification. La vérité est tue ou occultée au profit d'une littérature économique et sociale qui définit un idéal normatif et correct servant la logique organisationnelle technocratique et capitaliste.

Qu'est devenue aujourd'hui la Référence ? Dieu, le roi, l'église et le seigneur ont rejoint l'Histoire. Nulle mythologie transcendant la réalité ne se fait refuge d'une vérité imaginaire. Le fait social Républicain qui fut puissamment fédérateur est devenu fragile dans ses institutions et ses représentants. L'école, la gendarmerie et les élus n'ont plus cette belle autorité d'il y a un siècle. La routine, égoïste et sécuritaire, doublée de la préservation des avantages acquis, dépasse les idéaux d'antan. La science nous promettait un renouvellement de la Référence avec un savoir répondant à tous nos questionnements sur le réel et sur le travail du négatif : « Dans notre domaine scientifique, comme dans tous les autres, il s'agit de découvrir derrière les propriétés directement perçues de l'objet quelque chose d'autre qui dépende moins des particularités de nos organes sensoriels et qui se rapproche davantage de ce qu'on suppose être l'éclat des choses réel. Certes, nous n'espérons pas atteindre ce dernier puisque nous sommes évidemment obligés de traduire toutes nos déductions dans le langage même de nos perceptions, désavantage dont il nous est à jamais interdit de nous libérer. Mais c'est là justement que l'on reconnaît la nature et la limitation de la science » (André Green, 1993-2011, Le travail du négatif, page 7).

La praxis scientifique mine les anciennes croyances et sape les illusions. Elle n'apporte pas de réponse qui donne un meilleur sens à l'état humain. Les éléments et la matière ne rêvent pas. L'ordre du monde se dépouille du voile de mystère qui entretenait l'espoir. L'univers magique des primitifs se désenchanter pour être livré aux violences de l'utilitarisme banal. Vivre est prendre de petits profits, usurper ou abuser pour les accroître. Mourir est simplement disparaître.

Comment encore communier autour des ostensoirs où nous sacralisons le mythe d'un possible univers symbolique supra humain ? Qui se fait garant du sens final de notre état précaire et de nos activités douteuses ? Le repentir et la rédemption suggéraient un appel possible auprès d'instances supérieures. Simplement managés nous sommes irrémédiablement culpabilisés, précarisés, frustrés et dépourvus de repères.

La dimension politique épouse les surenchères gestionnaires. Elle se condense dans la démagogie des promesses électorales. L'abondance promise pour tous devient ce culte du cargo qui poussait les insulaires à attendre le retour du navire qui dispenserait les merveilles de ses cales. L'individu est de plus en plus isolé et frustré dans sa quête du meilleur nantissement possible. Le souci de tenir pied aux sollicitations et aux pressions d'un monde où il faut s'afficher mieux et consommer plus le tient en haleine. On voit bien ce vide que laisse le défaut de signifiant maître dans nos nouvelles civilisations qui semblent pourtant mieux dotées, managées et policées (sous nos climats).

L'enfant en nous rêve toujours de fusion idéale avec une mère redevenue porteuse et de protection et d'autorisation dispensée par un père tout puissant. La métaphore puissante de l'entreprise maison/mère nourricière dirigée par un père sévère mais sur lequel les salariés pouvaient compter il n'y a pas si longtemps encore persiste dans la rémanence de ce rêve. L'inconscient garde secrètement les attentes amoureuses et les craintes ambivalentes infantiles. Les pulsions, ces êtres mythiques « découverts » par Freud, portant aux émotions, aux fuites imaginaires vers quelque pôle symbolique et à l'aventure inventive de la mise en acte sont-elles condamnées à disparaître par les neurosciences ? Nous pensons bien au contraire que la psychanalyse et les neurosciences doivent travailler ensemble autour de ce concept d'inconscient infantile qui entretient l'espoir d'exister et de se donner un destin dans les traces parentales fondant ses espérances intimes.

Un sujet qui ne serait qu'apprentissages conditionnels efficaces et opportuns ou optimisations comportementales rationnelles serait-il surhumain ou inhumain ? Les totalitarismes économiques et politiques se fondent implicitement sur le postulat d'un tel eugénisme. Le symbolique réduit à l'objet fétiche et l'imaginaire produit marchand de consommation collective donnent une vision d'un monde réel relevant de la science fiction. La clinique psychanalytique vient là à point pour nous livrer l'inventaire actuel des déceptions de nos contemporains. La singularité des témoignages ne saurait faire science du désabusement et de sa cure. Chacun doit reconstruire son propre mythe pour se réapproprier son désir quand la violence organisée des systèmes le lui a confisqué dans ce que les prémonitions de Jarry appelaient : « Le décervelage ».

Il faut cependant accepter l'étrangeté du monde. Le petit Prince de *Saint-Exupéry (1900-1944)* nous en donne une version innocente de l'exploration au travers de ses petites planètes montrant le sujet aliéné dans tous ses états. Une relecture étonnée de ce texte pour enfants déconstruit l'idéal managérial. Elle permet un regard sur soi et autrui plus distant. L'imaginaire ose échapper un instant aux soumissions répétitives à l'environnement qui induisent nos propres compulsions. Avec ce petit prince nous prenons conscience des limites étroites de chacun et de la rigidité des pratiques.

Où sont désir et liberté ? le poète belge Maurice Carême (1899-1978) avait fait son choix : « Le monde appartient à ceux qui ont tout ou à ceux qui n'ont rien ». On ne prend certes plus autant Dieu ou le Maître en flagrant délit de domination suprême. Mais un ordre confiscatoire se glisse partout. Que partager d'autre que les consignes et routines dans de monotones rituels ? L'histoire singulière de chacun est celle d'une dépendance aux managements familiaux, scolaires et professionnels. Sauf exception ils sont médiocres, contraignants et sans esprit. Le management borne plus qu'il ne prépare à l'autonomie et à

la responsabilité. On mesure partout le sujet au contrôle de soi, à sa maîtrise de l'objet et aux progrès de sa compétence sur l'échelle statistique locale de la Norme. Il faut s'appliquer machinalement à l'obsession névrotique de ces évaluations en n'oubliant jamais que parfois certains salariés en meurent (Evaluer tue, 22 janvier 2010, *Le Nouvel Ane*, n° 10). La culture de l'évaluation repose sur l'idée simple qu'il n'y a presque pas de différence entre l'humain et l'objet. Il s'agit de qualités à chiffrer. La qualité devenant « totale » est le maître-mot au nom duquel on entreprend la traque du vivant ambivalent, mystérieux et fait d'économies secrètes étrangères à l'Economie. Qui ose dans les organisations signifier à l'autre en toute spontanéité cet « étonne-moi ! » curieux et quelque peu amoureux qui réveille le désir ? C'est cette folie venant dans le lien et l'échange qui fait l'originalité de l'espèce humaine. Pour la soutenir durant la succession des millénaires il fallut bien inventer et enrichir sans cesse le langage. Cette circulation désirante du signifiant symbolique portant sans cesse l'émotion et l'invention fit les extraordinaires progrès de l'espèce. C'est là probablement que se trouvent les ressources de sa survie.

Produire et consommer ne sont rien si on ne sait découvrir et partager mots et actes qui donnent sens symbolique à l'être au-delà du prédéfini. Cette transgression n'est pas seulement utilitaire. Elle crée un espace partageable où apparaissent en tiers l'équitable et le plaisir au-delà des partenaires. Il y a là de l'histoire qui se construit dans cette émergence. Au-delà de l'objet réalisé rien d'humain n'advient sans un brin partagé d'esprit libertaire.

II – Un état sommaire des lieux. De l'ordre devenu inquiétant à la nécessité d'un certain désordre.

Où en sommes-nous de la capacité à faire société dans nos familles, nos collectivités et nos organisations ? Quelle est cette nouvelle souffrance dans nos liens et nos travaux malgré ce monde « meilleur » où semble s'abolir le temps fatal des guerres, des maladies, des mauvaises récoltes, de la prédation seigneuriale et de l'agenouillement ultime ?

Les promesses politiques et économiques sont de moins en moins crédibles dans une crise permanente des organisations totalitaires frappées de gigantisme. L'expansion qui ferait – dit-on – le bonheur de tous semble avoir fait long feu. La place du sujet se réduit dans un espace éclaté qui n'est plus un contenant sûr. Il en est ainsi du management du sujet par les Ressources Humaines, vernis d'à-peu-près visant à masquer les problèmes humains du personnel et les carences de gestion de la direction. Cette idée se retrouve aisément dans les fantasmes concernant les cadres de demain qui doivent tenir bon et vivre les chocs de plus en plus nombreux ; décoder et vivre des situations complexes ; s'adapter rapidement ; comprendre le changement (vigie, veille, alimenté par la curiosité et un très bon niveau de culture générale européen et de mondialisation des changes) ; posséder excellemment les techniques de gestion ; maîtriser les méthodes de gestion, les développer, les créer éventuellement ; développer son apprentissage : cadre pédagogue, cadre formateur ; capable de développement personnel tous azimuts : culture et langues étrangères. Pour les RH, comme on dit affectueusement, ce cadre homme ou femme doit être adaptable, très cultivé, très pédagogue, très à l'écoute de l'Autre et stratège... Voici ce fantasme en action. Mais sommes bien faits pour la mégalomanie et le délire, pour la grande vitesse, l'ubiquité, la mondialisation et l'immédiateté ?

Comblée par les diplômes qualifiants issus d'une formation studieuse et ciblée, la jeunesse *future* « cadre » découvre un monde du travail violent et incertain où chacun doit prouver sans cesse sa maîtrise et son efficacité dans l'assujettissement à l'objet. Une compétition sournoise et entretenue par la « promotion » étouffe les échanges possibles ; les solidarités traditionnelles du monde industriel de jadis ne jouent plus vraiment. Il importe dans les réunions de savoir entretenir l'apparence de l'implication. L'observation réciproque se systématisent et crée les distances de la suspicion jalouse. Les situations réglementaires ou de droit remplacent les partages émotionnels d'antan. Les incertitudes empiriques qui tenaient l'esprit en éveil dans un état d'indétermination constructive sont jugulées par une norme ultra présente. Le management vigilant optimise le fonctionnement mécanique pour que : « ça tourne rond ». Le chiffre, vous dis-je, le chiffre ! Mais aussi le semblant dans l'être.

Au plus haut niveau, les états, les organisations, les instances administratives et sociales se mêlent de vouloir réguler les conduites. Légiférer, réglementer, définir viennent à tout moment conformer l'espace individuel. Une bienveillance impersonnelle formelle et de principe se glisse partout. La médecine vaccine et supervise. Les caisses sociales préservent du manque à gagner que génère la maladie ou la perte d'emploi. Circuler, stationner et même aimer trouvent leurs définitions limitatives. Ne faudrait-il pas mettre des caméras de surveillance partout ? Ne faudrait-il pas psychiatriser les difficultés d'adaptation professionnelles et même l'amour toujours dans le doute ? Tout ceci se finance par des prélèvements et une fiscalité tatillonne et persécutrice... Les grandes entreprises s'organisent pour préserver leurs bénéfices. La poule aux œufs d'or les cache aux prédateurs de la redistribution sociale dans de secrets paradis fiscaux. Nos instances élues ne savent que poursuivre l'évènement. Mais nous sommes par contre administrés et prélevés scrupuleusement dans le détail de nos situations et de nos existences.

On attend partout un individu économique, social, rentable et aseptisé. L'*homo oeconomicus*, promu par les tenants de l'utilitarisme, Jeremy Bentham (1748-1832) et Stuart Mill (1806-1873), pères d'une philosophie nommée utilitarisme, règne toujours en maître au XXI^e siècle. Cette doctrine morale et sociale prétend que l'homme est mû essentiellement par ses intérêts privés, qu'il chercherait à maximiser. Selon Bentham, le sujet humain est censé fonder ses actions sur le calcul scientifique de ses plaisirs et ses peines. Cette doctrine est une sorte d'arithmétique des plaisirs. Elle correspond au profil du bourgeois égoïste et calculateur qui soupèse ses coûts et ses avantages avec prudence. Il y a certes là une logique implacable de nanti.

Mais l'individu commun, de plus en plus seul dans ses ressentis, ses représentations et ses émotions, se replie sur une posture intime personnelle et parfois douloureuse. L'organisationnel envahissant, n'est plus à même de permettre des liens locaux spontanés, contrastés certes, mais donnant un sens aimable à être et travailler ensemble. Appartenir se décline plus dans les alignements stérilisants de la sujétion que dans les dialectiques de l'appartenance. La plupart d'entre nous vivent dans une procédure conflictuelle latente, sinon manifeste, avec leurs proches, leur entreprise, leur environnement et les organismes sociaux eux-mêmes. Le lien à autrui devenu suspect parvient parfois à l'insupportable.

Pourtant le projet de manager l'individu est fait des meilleures intentions soutenues par des porteurs d'un brin de culture et de belles traces d'humanisme. Les classes moyennes

suffisamment pourvues qui occupent les fonctions de management font jouer à l'occasion des clauses de conscience. Le social se professe doctement depuis les villas sécurisées des beaux quartiers par des cadres forts de leurs valeurs, de leurs titres et de revenus suffisants. Mais sous cette apparence on rencontre une farouche compulsion individualiste. Rien de collectif ne fait vraiment rite symbolique et communion dans la caste des managers. L'ordre suffisant fait déni de la perte d'objet, des déchéances du corps, du désamour et même de la mort. Cette réduction opérationnelle étouffe les sublimations imaginaires. La confrontation au réel est une limite où l'individu promu, encarté, sécurisé et aseptisé se retrouve toujours seul. La dimension aventureuse née du risque partagé de la fragilité et de la finitude de la condition humaine échappe à la strate gestionnaire de ce monde hygiénique occidental que l'on croit bon. Mais l'horreur de la violence industrialisée résonne encore.

Le philosophe Alain rapporte les camaraderies de bagnards sibériens que connut Dostoïevski et les amitiés nées dans les abominables tranchées de la Grande Guerre. Le rire et la solidarité libertaire existaient aussi dans ces endroits là malgré les statistiques et les discours politiques iniques des Guillaume II ou des généraux Joffre, Foch et Nivelle : « Les spécialistes de la Grande Guerre se sont très vite retrouvés confrontés au difficile exercice comptable, ils oscillent entre 9 et 10 millions de morts militaires, 9 millions d'orphelins, 5 millions de veuves, 10 millions de réfugiés » (Mathieu, Frachon, 2013, page 138). Le Crapouillot, anar des tranchées, rédigé par le caporal Jean-Galtier-Boissière (1891-1966) dépeignait la guerre avec ses horreurs, ses brutes, ses dégueulasses et ses managers embusqués, profiteurs de l'arrière...

Le sujet militaire ou salarié projeté dans une précarité de circonstance oscille entre sa quête incessante d'objet d'amour ou de retrouvailles et son angoisse de la perte inéluctable. Le symbolique immanent émergeant de tout échange l'authentifie, le sécurise et lui donne sens. Camaraderie et partage d'aventure ouvrent à un espoir irrationnel qui porte peut-être les traces résiduelles de la pensée magique de nos ancêtres. Cet espoir transcende la mort elle-même. L'horoscope, les devins et les guérisseurs prospèrent malgré la rationalité apparente que les écoles dispensent sans modération. Bien des esprits forts, dûment diplômés, vont se rassurer là. Peu importe à l'être affectif que tout soit ordonné au mieux dans le meilleur des mondes conceptuels possible. Peu importent même les intentions louables des secours sociaux anonymes inspirés par la loi. Le sujet ne se nourrit que de l'éthique des liens effectifs. Il y aurait même une esthétique du vécu que l'on pourrait nommer dignité.

Où vont nos sociétés développées dans une expansion qui touche peut-être aux limites du possible ? Les organisations accroissent sans cesse leurs emprises par la perfection croissante de leur logique opérationnelle. Nous avons atteint avec le nazisme et le collectivisme les limites de l'organisationnel managérial. Hitler, Staline et Ford entretenaient - dit-on - une admiration réciproque. Pris dans de tels systèmes cohérents et totalitaires l'individu épouse peu à peu les positions et les rôles. L'horreur en devient banale. Le romancier Robert Merle raconte dans : « La mort est mon métier » comment un père de famille allemand cultivé, civilisé et musicien devient technicien expert du gazage et de l'incinération d'une catégorie d'humains voués à la solution finale. Nous sommes là à l'extrême du management (Edwin Black « IBM et l'Holocauste ») qui recrute les têtes bien pensantes, vite dépouillées de leurs états d'âme. Il exclut les brebis galeuses et rêveuses

susceptibles de s'égarer dans des considérations seulement humaines nuisibles au totalitarisme du projet politico économique. La promotion et la placardisation signifient la cohérence interne du management. Tout éleveur sérieux manage ainsi sélectivement son troupeau. La rationalisation rencontre ainsi la deshumanisation absolue. La galère, le bagne, la guillotine, la chaise électrique, l'injection létale sont des solutions purement technologiques et managériales. Le fonctionnement des organisations donne des paraboles plus subtiles mais aussi efficaces que ces solutions radicales.

L'individu saura-t-il devenir surhumain dans les délires logiques des nouvelles surenchères de cette science où pousse le management rationnel ? Certains grands patrons au hit parade des fortunes colossales semblent les nouveaux Alexandre ou Gengis Khan.

Les sciences dites de gestion se nourrissent des principes du pouvoir et du savoir dans une volonté d'efficacité et de performance qui traque l'inexpliqué faisant obstacle à la pensée univoque monolithique érigée en dogme.

De nouveaux conciles définissent le monde économique idéal. Les philosophes pragmatiques de notre temps courent y porter un discours creux. Nulle ironie Socratique ne vient ici faire interpellation pour une maïeutique de la vérité qui de toute façon ne serait pas cotée en bourse. Lacan nous suggère précisément ce que l'on exclut ici : « Ce qui distingue le discours du capitalisme est ceci : la **Verwerfung**, le rejet, le rejet en dehors de tous les champs du symbolique avec ce que j'ai déjà dit que ça a comme conséquence... **Le rejet de quoi ? De la castration**. Tout ordre, tout discours qui s'apparente du capitalisme **laisse de côté** ce que nous appellerons simplement **les choses de l'amour**, mes bons amis. Vous voyez ça, hein, c'est un rien ! ». Ces choses de l'amour échappent aux totalitarismes rationnels pour réintroduire le subjectif singulier fait de passions, mais aussi d'acceptation relative de l'autre à l'aune de la mesure de sa propre insuffisance. L'efficacité obsessionnelle et la pétition hystérique de reconnaissance se cristallisent dans la logique surhumaine de l'organisationnel se voulant idéal. Ici il importe tellement de ne rien perdre que l'on se perd soi même.

La psychanalyse nous enseigne malicieusement que l'occulté des attentes amoureuses secrètes insatisfaites revient sans cesse parasiter et mettre en échec les conduites raisonnables. Ici rien n'est aligné sur la norme scientifique. L'humain se justifie certes à la mesure des contraintes qu'on lui inflige, mais il ne soutient son existence que du mythe secret qu'entretient son inconscient. Tenir et savoir n'apaiseront jamais autant que croire en cet Autre désir venu d'ailleurs qui nous concerne. Ce désir autre nous trace un contenant amoureux nécessaire et mythique soutenant singulièrement chacun d'entre nous. Le management est muet et autiste dans ce registre là.

III – Une transformation irréversible de l'univers humain :

Du premier repérage symbolique infantile immémorial à l'indétermination sauvage des nouveaux espaces.

L'état humain est une chose étrange et précaire. Nous nous effrayons de toutes les mises en danger flagrantes que nous inflige la nature, autrui ou nous-mêmes. Notre si longue enfance, tellement fragile, nous a accoutumé aux affres de l'assujettissement à autrui et nous nous savons très tôt mortels. Le nourrisson crie dans sa dépendance extrême. Cela devient appel

signifiant autant une détresse qu'un besoin. Le soin, même parfait, ne suffit pas et l'insuffisance de lien affectif singulier amène le petit être à dépérir selon le syndrome d'hospitalisme décrit par Spitz (1948). Sans une confiance en l'autre et en l'environnement qui évacue l'angoisse d'abandon réel comment s'intéresser aux objets, explorer, suçoter, toucher, secouer ? L'esprit naissant privé des repères symboliques stables, aimables et suffisants faisant contenance anticipe anxieusement quelque nouvelle et obscure menace et se fige...Inversement trop entouré de sollicitudes multiples et inquiètes le nourrisson ne se rassure pas davantage (« Bébé agi, bébé actif », Pinol-Douriez, 1984). La conquête de l'autonomie et la construction des schèmes exploratoires (Piaget, 1999) dépend de l'activité propre du sujet dans un espace qu'il détermine lui-même et s'approprie en en découvrant les propriétés dans un espace de liberté.

Cette position initiale est fragile. Il suffit de signes, de témoignages, voire de rumeurs et de prémonitions, pour éveiller cette inquiétude qui fait douter de l'autre, de la société et de l'avenir. Pour résister à cette peur il faut construire et nourrir une confiance fondamentale en des semblables qui nous considèrent et répondent de manière fiable (pas nécessairement constante et satisfaisante) en autorisant un espace de liberté dont ils nous signifient les limites de manière suffisamment rassurante. Faute de cette autorisation et de cette liberté cette peur deviendra très souvent source de psychopathologie dans le monde scolaire et du travail. Elle est la conscience ressentie des hommes et s'accompagne de l'idée de leur propre anéantissement. L'absence de confiance est constitutive de notre humanité technologique, surdimensionnée et impersonnellement hygiénique, nous en souffrons en permanence.

Il devient rare pour le nourrisson d'être apaisé par des adultes présents sachant chasser l'angoisse par des premières berceuses crédibles créent un univers familier que l'on s'approprie par la vision, les déplacements et l'olfaction. Mais si la confiance s'établit, la variabilité de l'environnement enrichit les expériences, les rend généralisables et construit un formidable potentiel d'accommodation aux aléas à venir. Une multitude de minimes expériences entretient nos projections imaginaires dans un registre suffisamment circonscrit et contrasté sans craindre les violences d'autrui et l'intrusion d'une réalité étrangère.

Il faut évoquer ici les rats de Tolman autorisés à explorer librement leurs labyrinthes entre crainte et audace sans autre conditionnement que leur curiosité. Ils s'avéraient ensuite bien plus performants que les rats exercés selon de rigoureux protocoles d'apprentissage. Il y a tout l'enrichissement issu du contraste émotionnel de la libre aventure en toute liberté. Liberté ne signifie en rien l'affichage de cette empathie de principe que l'on préconise partout. Certains très vieux enfants évoquent avec émotion un instituteur aux colères formidables, aux coups de pied aux fesses homériques mais aux attentions infiniment précieuses pour reconnaître les défaillances et les réussites de chacun. On apprend ainsi la responsabilité, l'autonomie et on se construit une sécurité intime, une patience et une créativité qui ne sont pas issues d'un formatage « formateur » fallacieux. De tels enseignants, hommes et femmes connaissant et aimant l'enfant, résistaient déjà aux pédagogismes conceptuels issus des ministères. Les inspecteurs contournaient les classes où exerçaient ces indociles (Freinet par exemple).

La cellule familiale, les organisations et la cité nous donnaient encore il y a peu ces repères symboliques stables et rassurants qui écartent l'angoisse. Certes il fallait s'épuiser au travail,

étouffer en famille et mourir pour la patrie ou aller manifester et défiler pour la classe ouvrière au risque d'être matraqué. Mais de tels aléas constituaient la condition humaine, toujours ambivalente et rarement paisible, où chacun trouvait indiscutablement son identité, son appartenance et l'ordre symbolique qui fait contenant, origine et donne la capacité de transmettre. Les nouvelles rationalités scientifiques mettent à l'écart les jeux hasardeux et passionnels de la pensée imaginaire prolongeant l'enfance. Le système prédétermine les conduites et définit le résultat. L'identité et l'appartenance s'inscrivent dans un cadre normatif qui juge et évalue l'image opportune et le savoir conforme. Bardée de titres et références, la « compétence » est devenue une mesure irréfutable de l'individu. Devenu vulnérable on se prend alors à guetter les enjeux avec inquiétude et à craindre les réactions critiques paralysantes d'autrui.

Dans les pédagogies archaïques fondées sur l'imitation (Wallon, 1942) l'adulte et l'ancien étaient exemples et modèles vivants. La délégation de savoir ne se fait plus par ce lien transférentiel peu à peu intériorisé. L'intention managériale devenue étrangère et impatiente inhibe les audaces exploratoires et les aventures créatives et crée un sentiment diffus de culpabilité. Voici l'individu mal assuré devenu mauvais élève et mauvais agent ; cela le réduit à la condition de dominé passif dans un univers dont-il se sent finalement exclu.

Par une pseudo honnêteté hypocrite le management, comme la pédagogie contemporaine, évitent la sanction en privilégiant un « semblant correct » qui efface la réalité des faits et des ressentis. On évite confrontation et conflits. Les condamnations sont secrètes et certains licenciements tiennent de la lettre de cachet. Quiconque avait jadis un élève ou un apprenti du temps des arts et des métiers savait l'énergie explicative, mais aussi punitive et rassurante qu'il fallait pour transmettre le capital de compétence d'une vie professionnelle.

Dans notre univers de semblant du savoir et de faiblesse pédagogique certains mesurent vite dès l'enfance l'artificialisme des situations et la fragilité du contrôle (Finkielkraut). Devenant habilement agressifs et prédateurs ils savent accaparer l'attention et faire davantage exhibition et usurpation que vraie réalisation. Ils font usage de l'autre. Ces « forts » vont s'affronter pour maîtriser la cour d'école et les sociétés où ils vont prendre bonne place.

Les dominés vont se faire oublier. On saisit dans ces premiers clivages les origines de l'effondrement dépressif futur ou celle des surenchères dominantes dites « perverses » profitant de toute labilité d'autrui. Le Moi solitaire d'aujourd'hui ignore l'ambivalence du partage éthique qui se construisait dans la promiscuité douteuse des fratries nombreuses et des cohortes enfantines turbulentes.

L'altérité, de moins en moins préparée au symbolique complexe des échanges (Baudrillard), devient peu dialectique et constructive. L'adulte n'a plus cette volonté initiatique qui sollicitait les défenses et l'inventivité des adolescents dans de rudes mises à l'épreuve. Les exigences de jadis passeraient aujourd'hui pour cruelles et démesurées. Le désir aseptisé de l'Autre se fait obscur et étranger, voire sournoisement menaçant dans cette incapacité où nous sommes de l'identifier clairement. Ce monde mieux pourvu et prometteur auquel il ne manque rien, ou presque, ne sait dispenser que des attentions formelles par des instances de plus en plus distantes et anonymes.

Bardé pourtant de droits sociaux nouveaux et de secours légaux l'homme actuel ne connaît pas son bonheur. Que lui manque-t-il ? Qu'avons-nous perdu en route dans le développement économique et social ? Pourquoi la démocratie ne nous range-t-elle pas tous raisonnablement sous l'avis du plus grand nombre qui ne saurait-être que le bon ? La psychanalyse a commencé avec l'hystérie, le management avec la démocratie. Que savons-nous de l'hystérie et de la démocratie ? Nous sommes là dans une contradiction fondamentale. La coexistence de l'exacerbation passionnelle singulière et le partage d'une rationalité idéale demandent une intelligence de l'humain échappant à la complaisance, à l'opérationnalisation et à toute forme de déni. Le drame collectif ne peut se résoudre que dans la création. Ici on ne peut faire l'économie de nommer le désir. Il y aura toujours là de l'énigme et du défi. Le symbolique de la pièce se construit au-delà des acteurs.

D'où vient ce malaise de nos civilisations ? Comment l'abondance et la sécurité naissantes parviennent-elles à miner une espèce qui résista aux pires privations, aux désastres de la nature et aux violences exterminatrices des rivalités tribales ?

Il faut hasarder là une hypothèse étonnante. L'homme, tentant d'échapper à ses limites mortelles, est voué à assumer sa propre démesure. Lorsqu'il parvient à concentrer le pouvoir et les moyens, il oppose à sa précarité et à ses limites un déni qu'il matérialise dans les surenchères de l'abus du paraître et la fièvre du posséder. En ce point apparaissent les pyramides pharaoniques, l'immense armée de soldats de terre du premier empereur de Chine, les conquêtes d'Alexandre ou de Napoléon, la Grande Allemagne, le rêve socialiste du grand bond en avant collectiviste, le dollar, la bombe nucléaire et enfin les flux mondialisés de l'argent virtuel tout puissant et de la communication immédiate. L'explosion libérale sauvage est portée à l'extrême par la puissance des nouvelles technologies. Il faut à ces expansions l'infrastructure d'un mode d'organisation formel, efficace et dépersonnalisé avec ses échelons, ses principes, ses normes et les évaluations d'efficacité qui garantissent le résultat final. La pulsion mégalomane impérialiste se soutient de l'appareil managérial. L'Egypte antique était portée par l'inconditionnalité de ses scribes comme Rome grandit par ses centurions.

Le sacré (René Girard) demandait l'intercession de la prêtrise consacrée représentant un au-delà éternel. Les organisations ont un besoin séculier encore plus pressant de codes, de doctrine, de dogmes et de ces inclusions hiérarchiques garantes d'une uniformisation qui dénie la singularité du sujet (toujours celui de l'inconscient). Chacun est assigné à optimiser le projet politique et économique désincarné. L'affichage statistique témoigne des résultats du faire ensemble anonyme par les histogrammes d'où sont effacés le lien et la passion. Peut-être la vie elle-même... Face à ce déni on peut dire que le sujet existe depuis toujours et que de fait il y aura toujours du sujet, finalement tant qu'il y aura des hommes il y aura du langage et inversement.

Cependant le discours politique et philosophique fallacieux de notre époque suggère au sujet sa liberté de choix alors que le marketing et les formalismes organisationnels la lui confisquent. Nulle civilisation n'affirma autant l'immanence du libre arbitre dans l'histoire. Cela vient en paradoxe insoutenable avec les pratiques scolastiques du super diplôme, de l'expertise et l'inféodation inconditionnelle aux projets organisationnels univoques et totalitaristes. Un tel paradoxe induit nécessairement un divorce interne du sujet. Nous voici

libres mais dans une liberté confisquée. Cela nous plonge dans l'ambivalence majeure du management. Apprendre, diriger, enseigner, produire, séduire, vendre sont aujourd'hui des actes solitaires sans autre cadre symbolique que l'immédiateté efficace servant l'impérialisme des logiques organisationnelles. Comment le désir peut-il se nourrir là selon son goût d'objets proches qu'il apprivoise lentement ? Comment découvrir le plaisir partagé de l'expérience et de la découverte ? La nécessaire aventure humaine voit se borner ses anciens horizons. Les cages dorées de la réussite économique sans limites font certes un nouveau leurre. Mais seuls les désirs les plus fous parviendront à cette toison d'or.

Possession, position et exhibition font signe impartageable. Les positions élevées de pouvoir et de savoir deviennent des perchoirs visités de craintes et de folies. Cela amène parfois le sujet ainsi perché jusqu'au délire paranoïaque qui le fait imaginairement tout puissant. Inversement l'assujetti toujours proche de l'exclusion se ressentira persécuté. Mais tout se justifie de la pertinence scientifique de la méthode du résultat probant. Jusqu'au point où les fonctions organisationnelles quasi mathématiques trouvent leurs limites et que l'économie déraile à grande vitesse.

Que croire ? Qui croire ? Aucun accomplissement seulement matériel - même s'il s'avérait possible - ne saurait vraiment apaiser les insatisfactions singulières du désir et les affres de l'angoisse. La rationalité pénétrant partout de droit avec le management génère un nouveau sujet juridique supposé sec de sentiments. Il faut prendre là psychotiquement à la lettre les injonctions managériales et l'autorité de la position que l'on tient. Une deshumanisation sournoise efface les subtiles déclinaisons du lien et les rituels symboliques de l'échange.

Les primates s'épouillent rituellement, les primitifs palabrent, les sages prennent le temps et trouvent les mots signifiants qui donnent aux actes du sens au-delà de la plus value. La logique organisationnelle densifie le travail et réduit les coûts. Le management traque obsessionnellement le temps perdu, les dérives irrationnelles et la déviance de l'imaginaire rêveur.

Il ne demeure au Moi d'aujourd'hui que de devenir de plus en plus avide à ne manquer de rien dans l'instant. Il va aveuglément d'objet en objet dans une jouissance du précaire et de l'immédiat. Son attente n'est jamais comblée.

Les jeux archaïques, lents et riches d'émotions subtiles du don et du contre don entretenaient le fil symbolique et imaginaire de la pensée de nos ancêtres. Régnait alors cette « pensée sauvage » dont Lévi- Strauss et toute l'anthropologie portent la quasi nostalgie. Le cadeau, devenu acte formel et consumériste, se détache de la qualité amoureuse du lien. L'objet marchand dépersonnalisé a découvert la séduction hystérique des foules par l'impact du marketing. Il ne fait plus trait d'union mais devient un consommable générateur de jalousie plus qu'un signe symbolique d'union.

Les enfants des vingt dernières années, familiarisés avec l'immédiateté, la communication minimale spontanée et le dépassement constant du souci de l'autre, semblent avoir la mobilité nécessaire pour les adaptations locales sans inertie au monde qui vient. Un avenir fait d'abondance et de consumérisme instantané leur est-il promis au delà de nos mutations douloureuses ? Sauront-ils échapper à la fragile dimension humaine faite de l'aléatoire du

prochain rendez vous amoureux, de l'acceptation courageuse et intelligente de l'effort et surtout de l'anticipation du plaisir à partager les mises en acte à venir ? Devenus parfaitement efficaces sauront-ils ne plus douter dans cette attitude réflexive et expectative où se faisait le progrès de l'humanité ?

Mais toute la clinique sociale fait alerte. Le sujet n'existe que dans la ceinture amoureuse des siens avec des repères sociaux éthiques suffisants donnant sens et limite aux conduites. Astreint à être seulement raisonnable et efficace, il en devient enclin à déraisonner. Le Moi hypertrophié est porté à la quête de jouissances surhumaines. Les cadres d'aujourd'hui ont le blues, devenus certes « sociaux », ils cessent d'être socialisants. Même l'enseignant, le médecin et le policier ne sont plus les garants d'un ordre symbolique partageable.

Les instances politiques, économiques et administratives de demain sauront-elle considérer l'humain autrement que comme un producteur ou un consommateur ? Chacun avance hasardeusement sur ce jeu de société au fil des points que lui donne la chance, la persévérance où un petit brin de talent. C'est un jeu dont le parcours rencontre parfois la case où se cache la pulsion de mort faute de tomber sur de meilleures figures. Nous n'y connaissons pas d'antidote si ce n'est par les ressources intimes d'amour et d'intelligence que l'on aura su se donner. Devenir autonome, responsable et apprendre à se garder des aliénations demande un certain travail sur soi à l'écart des rencontres sauvages.

Sans injonctions, sans évaluation ni jugement, sans prédictions et sans échéances l'espace transgressif de la psychanalyse fait prototype à l'élargissement du champ réflexif intérieur en toute liberté. La règle est ici antinomique à celle des espaces managés. Apprendre par l'analyse à énoncer ce que l'on est et ce que l'on veut au-delà des choix induits dans le catalogue des objets du monde pourrait devenir une pratique d'avenir. Mais faute de ce détachement chacun continue à se prendre à la lettre dans les injonctions du marketing et du management se donnant une aura de « scientificité ».

Comment le désir peut-il retrouver ses passions oubliées de l'espace imaginaire de l'enfance ? Le clinicien qui est confronté à un enfant qu'on lui amène en disant qu'il ne parle pas, ou qu'il parle mal, qu'on comprend mal ce qu'il dit, ou qu'on ne le comprend pas, se trouve assurément devant le problème d'observer, de décrire et d'analyser l'expression verbale de son patient. Cette attente assidue appelle une énonciation où le désir va parfois se faire entendre de manière signifiante. Il va falloir découvrir là le langage singulier du sujet. Dans les nouveaux champs d'activités désenchantées on se prend au fil de l'aventure analytique dans le silence et le manque à entendre (peut-être ?) revenir le possible perdu de l'enfance. Quand la parole traversante est exacte on le sait au retour du plaisir que manifeste le patient. Nul ne devrait être en besoin de psychanalyse. Le désordre aimable de la vie familiale et professionnelle, décorseté, de la tentation managériale peut produire le même effet.

IV - La fin de l'au-delà consolateur... Faut-il devenir un corps mort ?

Se savoir mortel est une connaissance inquiétante. Il faut imaginer en contrepartie un Panthéon d'immortels, voire même une essence immortelle que l'on nomme Dieu. Rejoindre

une entité surhumaine éternelle est un vœu nécessaire. On peut même en faire une cause d'état en réfutant l'avortement par déni du non être et en prônant la soumission inconditionnelle aux instances d'ici bas. La vie éternelle dans l'au-delà religieux demande certaines mortifications qui semblent davantage concerner les petits que les grands, sans doute de meilleure essence.

Mais traverser les deuils demande une mobilisation qui requiert la dernière énergie. On peut en témoigner. Ainsi ce cas de patiente : « N. pleure devant moi enfin. Il est question de décès multiples : des grands-parents, une tante toute jeune de 36 ans, le père de son ami musulman marocain et puis, aussi et surtout, un avortement à la huitième semaine en Grèce lors d'un stage pour son BTS. N. étudiante, patiente et voyageuse ! Elle veut faire de la Finance et gagner beaucoup d'argent ; elle veut réussir ses études d'abord et puis après elle souhaite retourner chez elle, seul lieu où elle peut vivre vraiment selon ses dires. Elle est très maigre, elle mange peu mais pratique pourtant un sport violent qui demande, exige, de l'énergie et de la force. Après quelques séances, elle accepte de m'en dire plus sur ce sport pornographique, interdit et ridicule pour une fille ou pour une femme. Ce sport c'est la boxe, dit-elle dans un soupir inaudible ». Peut-être la finance permet-elle de poursuivre de tels combats.

Les guerres, les pestes et la famine nous menacent moins. Nous ne craignons même plus d'être assignés post mortem au courroux d'un ciel jugeant nos actes. Une multitude d'objets et de services nous soulagent de toutes ces tâches lentes qui emplissaient la vie des anciens. Mais cette paix matérielle n'apaise pas car il faut bien finalement se résoudre à mourir de mort naturelle après avoir constaté les inexorables phases du déclin du corps. L'affaire est pire que jadis. Cette imperfection fondamentale d'être mortel s'ajoute à nos impossibilités et nos incomplétudes. Elle est aujourd'hui sans contrepartie.

Cette finitude annoncée fit signifier par Voltaire que tout n'irait jamais pour le mieux dans le meilleur des mondes possibles comme Freud déclara la souffrance structurelle en nous. Les civilisations passées (et peut-être encore certains contemporains porteurs de foi) avaient l'espoir d'un au-delà, certes un peu désincarné, mais conservant l'essentiel avec l'âme portant ce sens éternel que chacun s'attache à donner à sa vie et à ses actes. Socrate lui-même, condamné à boire le poison, reste ferme et serein dans ses derniers moments. Platon nous rapporte dans le « Phédon » comment il explique à ses compagnons les détails de imminent périple aux enfers avec les précisions qu'un bon voyageur donnerait à ses clients. Mourir est certes douloureux, il faut quitter les amis vivants et les plaisirs de l'existence, mais c'était alors pour entrer éternellement dans le monde mystérieux des morts où la pensée et le langage conservent l'essentiel de l'état humain. Mourir c'est rejoindre dans des retrouvailles spirituelles éternelles tous ceux qui nous ont précédés.

Depuis quelques dizaines de milliers d'années des rites funéraires précis accompagnaient ce passage. Les préparatifs et le viatique étaient parfaitement définis et les vivants ne pouvaient s'exempter des soins apportés au défunt. Le livre des morts de l'Égypte ancienne est un vrai manuel du bien savoir mourir. Les rites funéraires Balinais autour de l'incinération dans l'animal totémique constituent un extraordinaire accompagnement du défunt dans son passage dans l'au-delà. C'est un accomplissement plus qu'une fin. Mourir ainsi parmi les siens est moins mourir. Cela ne s'est pas éteint partout : « L. possède, comme la plupart des étudiantes chinoises que je connaisse, un prénom français. L. c'est le français, le chinois c'est

W. Elle pleure presque immédiatement en rentrant dans le bureau. Elle pleure et pleure encore malgré mes bêtises et mes plaisanteries autour de la présentation d'un de mes outils principaux de psychothérapeute, la boîte à mouchoirs accompagnée d'un gros bonbon en verre lourd et immangeable. Elle ne veut pas mourir loin des siens... »

Nous allons vers un management institutionnel et marchand de la mort elle-même en contractant une convention obsèques dont l'ordonnancement prépayé efface toute communion émotionnelle et réduit le coût (comme le temps perdu) pour les héritiers.

Avec un meilleur courage bardé de sérénité et du sentiment d'être juste et droit on peut aller à la mort dans un accomplissement final simplement humain sans ambiguïté. Alfred Jarry demanda un cure-dent pour dernier viatique. Mourir pour des idées (mais de mort lente, proclamait le poète Sétois Brassens) est quelque peu devenu obsolète.

Pour ne pas se prendre à la sottise du jeu (comme mourir idiot nous glissa un humoriste) il convient de préserver son indépendance d'esprit des bonnes façons managériales qui nous ôtent notre liberté d'humains face au meilleur comme au pire. Ni dieu, ni maître dit le libertaire, ni mari rajoute la libertaire (Le Monde Libertaire, Chronique d'un sexisme ordinaire, N°1731, du 6 au 12 février 2014, pp. 14-15 et Un historique du premier groupe anarcha-féministe en Argentine, idem, pp.15-18).

V - L'effondrement des idéaux

Nous collons au quotidien. Le souci du jour occupe, celui de demain inquiète. Les limites réglementaires et la logique organisationnelle effacent les croyances, certes illusoire, mais entretenant l'espoir nécessaire à une espèce projetant toujours sa pensée en anticipations audacieuses et folles.

On crut aux conquêtes territoriales comme on crut aux bienfaits infinis de la science qui apporterait l'opulence et éloignerait la mort. On crut aussi à l'universalité et au partage en chantant : « L'Internationale ». On avait auparavant audacieusement et sans prudence affiché : « Liberté, égalité, fraternité ».

Il y eut le temps, des grandes guerres patriotiques ou nationalistes, des idéalismes idéologiques radicaux qui s'achevèrent dans les excès totalitaires du management des collectivités humaines échappant à la norme correcte en camps de concentration et goulags. « Liberté que de crimes on commet en ton nom » cria Olympe de Gouges que l'on menait à la guillotine par logique révolutionnaire portée à ses ultimes conséquences.

Tout exécutant manquant un idéal se donne le savoir et le pouvoir qu'il faut pour répondre à la normalisation où l'appareil catégorise, fonctionnalise et dépersonnalise. On pourrait même dire exécute. Le libéralisme débridé des nouvelles féodalités industrielles et le rêve « partageux » de la collectivisation des terres et des outils mènent au bouquet final de l'explosion des illusions idéologiques.

A la toute puissance de l'appareil on ne peut opposer que la pensée libertaire.

L'idéal conceptuel de l'expansion et du développement infini fait feu de toute ressource et de toute science. Les pertes humaines importent peu à cet esprit totalitaire de conquête. L'humain devient inéluctablement combustible ou frein. Les castes dirigeantes développent

les outils du management et arment les hommes servant leur pouvoir avec la même indifférence stratégique que les généraux de jadis qui évaluaient globalement la part de pertes humaines et l'engagement des réserves. Sur tous les fronts on sacrifie quelques unités comme des pions au jeu d'échec. Certaines confrontations capitalistes nous montrent des victoires à la Pyrrhus.

Mais le doute s'insinue et l'engagement idéaliste devient de plus en plus mesuré. L'individu découvre un nouveau confort ordinaire et répugne à s'exposer. Aujourd'hui l'engagement idéologique pour Dieu, les idées, la patrie, le maître ou le Chef de guerre n'est plus inconditionnel. Pour la première fois dans l'histoire nos arrières grands parents laborieux pris dans la queue de comète des illusions venues des promesses nouvelles de l'éducation et de l'industrie imaginaient un avenir radieux si ce n'est pour eux-mêmes du moins pour leurs petits enfants. La guerre et la misère n'étaient plus cette fatalité faisant le sort commun auquel s'ajoutaient la peste et la famine les mauvaises années.

Le déclin du goût de servir des passions nationales, religieuses ou un idéal social au-delà de ses propres intérêts est probablement irréversible. On pouvait mourir sans douter dans la défense victorieuse de Verdun, dans les brigades internationales résistant au franquisme ou en déportation pour faits de résistance aux nazis. Mourir ainsi avait une certaine allure dans le sens symbolique du sacrifice. Les valeurs soutenues là n'avaient rien de dérisoire avec l'aval de belles autorités morales et patriarcales du temps. Le travail jadis tenu par la fierté du métier suit le même déclin des idéaux.

Ce symbolisme de jadis semblait même avoir des accointances avec l'au-delà. L'appropriation inconditionnelle des valeurs sacrificielles était en quelque sorte une assurance survie garantissant le souvenir ici bas et une quasi certaine perpétuation de l'âme. Aujourd'hui les meilleures instances syndicales et les politiciens les plus basement démagogues usent prudemment du levier de l'idéalisme.

L'univers à changé. Ceux qui reviennent des dernières guerres post coloniales ne sont plus des héros. Nul ne se soucie d'affronter militairement « l'étranger » ignoble ou menaçant. Revendiquer l'appartenance à une nation, à une foi ou même à la condition ouvrière ne se soutient plus d'une conviction rassurante que l'on entendait encore il y a peu de temps. Le monde est vide d'idéologies transcendantes et de pouvoirs rassurants. On ne rencontre ni personnes investies, ni discours porteurs, pour incarner en nom collectif les idéaux de cet état humain tellement mortel.

Il faut alors consentir à corps défendant à partager l'incomplétude et la précarité. Ne demeure que l'espoir personnel de se réserver une meilleure part temporelle pendant qu'il est encore temps... Le Moi se dérobe aux idéaux du Surmoi et va ainsi d'objet en objet dans l'insécurité de jouissances précaires. S'il se découvre insuffisamment pourvu, il n'a d'autre ressource que la plainte et le recours moral et juridique porté aux instances sociales, politiques, économiques et administratives censées réguler l'expansion économique sauvage et les disparités devenues insondable du profit. Mais la confiance qu'inspirent les institutions s'amenuise, leur autorité morale est devenue quasi nulle. Plutôt qu'une juste cause il vaut mieux présenter un bon dossier. Manager des gens sans idéal devient un exercice funambulesque sans prises et en déséquilibre permanent.

Les valeurs qui fortifiaient l'instituteur, le mineur, le maçon et le gendarme dans une identité sociale reconnue et respectée de tous se sont éteintes. Qui est encore fier de son travail

mené en service commandé avec une parfaite implication? La profession est devenue un élément accessoire de l'être. Elle en était le moteur et subit le même déclin que ces appartenances familiales et sociales sûres où chacun trouvait son sens il y a seulement quelques décennies... La souffrance psychologique au travail devient une donnée nouvelle dans les entreprises privées mais également dans les administrations d'état. Le néolibéralisme économique a le champ libre pour imposer sa loi sauvage du profit depuis la rapide globalisation des échanges économiques. Les aventures soviétiques et chinoises se rallient à la fièvre croissante des marchés.

Tenir là devient éminemment sélectif. Certes avoir des proches permet un temps de faire front. La famille et le village tracent encore ici ou là ces espaces où exister et appartenir ont un sens. Mais les liens se distendent, la télévision devient l'interlocuteur favori. On ne l'éteint même plus... L'altérité devient rare dans sa pratique effective. L'autre, moins utile, agace souvent par ses répétitions et sa monotonie... A chaque désaccord de désirs (et le désir brut se partage fort peu...) la suspicion, la querelle et le divorce sont toujours proches. Que projeter vers l'avenir sinon la peur imaginaire de ce temps qui nous est impitoyablement compté dans le manque de croyances et d'amour ? Malgré la multiplication des contrats d'assurance devenir devient problématique.

L'illusion névrotique protectrice où l'on attendait indéfiniment l'absolution amoureuse et la reconnaissance d'un ciel parental ou social se dissipe. Il faut s'aventurer dans le « toujours plus » délirant d'un Moi solitaire hypertrophié qui voudrait s'arroger illusoirement l'immortalité et la toute puissance jadis réservée aux Dieux. L'illusion médiatique parvient presque par moments à nous faire croire au tout possible pour tous.

Pourra-t-on trouver les équilibres qui seraient nécessaires entre le social et l'économique, l'écologie et la création de richesses, l'individuel et le collectif, le masculin et le féminin, le spirituel et le matériel ? Les idéologies respectueuses des principes de la démocratie et des droits de l'homme semblent promettre une telle dialectique. Sommes-nous encore « héritiers du passé et bâtisseurs d'avenir » ? Préserver et construire vont de pair. L'illusion d'éternité d'une expansion infinie éternelle empêche de considérer les manifestations de la pulsion de vie et de la pulsion de mort. Anzieu nous signifie : « Se former, c'est parvenir à tenir sur soi et sur les autres des discours, intérieurs ou explicites, dans lesquels les deux catégories pulsionnelles — les pulsions de vie et les pulsions de mort — soient représentées, dans leur complémentarité comme dans leur opposition » (in *Le groupe et l'inconscient*, D. Anzieu). Un organisme vivant quel qu'il soit — personne ou groupe de personnes ou nation — ne garde de cohérence que dans une mise en récit suffisante où hériter et transmettre transcendent les prises d'intérêts et les jouissances immédiates.

Que reste-t-il à manager dans cette rupture de continuité symbolique ? Les sollicitudes de principe des organisations d'aujourd'hui ne rassurent pas, l'attente est autre. Ce que l'on reçoit par droit ou revendication ne comble pas. L'effort est rarement gratifié. L'avenir est rarement garanti. Seuls de rares moments conduisent au partage d'un objet désiré et échangé dans un plaisir souriant tout simplement humain. La réalité d'aujourd'hui, foisonnante d'informations, d'images et de suggestions est de plus en plus pauvre en signes qui nous réfèreraient à des valeurs suffisantes du passé qui pourraient nourrir un imaginaire d'avenir.

VI - Le retour aux ressources infantiles qui restaure la dimension humaine.

Ceux d'entre nous qui ont beaucoup fréquenté l'enfance connaissent sa capacité à jouer avec fort peu de choses et à s'inventer des rôles. Tout fait fonction et le moindre recoin devient cabane au Canada ou château en Espagne. Dans les jeux d'enfants chacun domine et se soumet au fil d'une scénarisation imaginaire. Il y a cette formidable capacité de transcendance de la situation et des conditions objectives qui fait que notre espèce « sapiens sapiens », a su franchir les montagnes, s'aventurer sur la glace et traverser de larges bras de mer sur des embarcations de fortune. Dès les jeux enfantins d'une infinie diversité nous sommes portés à la découverte et l'inventivité.

C'est bien cela que réduit le monde adulte. Le discours parental et sociétal désenchanté l'imaginaire enfantin. Le psychanalyste Ferenczi voyait là le traumatisme à l'origine des troubles ultérieurs. Les traces de cette annulation de l'enfance font ces cicatrices qui ne cessent d'être douloureuses.

Les meilleurs enseignements, les meilleurs soins et les pédagogies les plus opportunes entraînent parfois une étrange révolte des bénéficiaires. Le sujet se refuse à être objet d'une volonté éducative, sociale ou économique.

Mais la majorité des enfants se soumet aux ordres établis et s'adapte en épousant les attitudes, les façons et le savoir des tenants de ces ordres ce qui leur confère à terme une position soumise ou dominante légitime. D'autres persistent quasi physiquement dans une affirmation exacerbée de leur propre volonté de pouvoir. Ce seront les gagnants et les perturbateurs.

Hubert Montagner (1978) avait pointé dans ses observations psychosociologiques en milieu scolaire une catégorie d'enfants plus étonnante. Ils font très tôt un usage médiateur du langage et savent opportunément demander, expliquer, établir des liens. Ils cherchent à anticiper oralement non seulement le prévisible, mais encore l'aléatoire. Il importe à ces enfants de séduire et de convaincre. La qualité de l'échange oral et la mise en réseau d'un discours prime même sur l'intérêt et l'obtention d'avantages immédiats. Ce sont des « socialisateurs » qui savent souvent se poser entiers dans les conflits de cour d'école. Ils échappent aux clivages hiérarchiques de force physique et aux enjeux de territoire. Quelque peu libérés de l'attraction centripète du groupe ils sont curieux de l'étranger.

Mais ces sujets qui entretiennent et développent des codes sémantiques sont peu nombreux. Ils représentent moins de dix pour cent d'une population scolaire. Ce sont souvent eux qui donnent cohérence au groupe en provoquant l'émergence d'« intelligence collective » et un enrichissement des liens.

Dans les organisations on rencontre parfois de tels individus qui ne sont pas nécessairement les agents du management. Ils auraient plutôt des activités créatives dans leur vie personnelle. Les chasseurs de têtes les remarquent peu. Peu compulsifs et ayant souvent résisté aux conditionnements d'école ils sont médiocrement compétents dans les compétitions. On les retrouvera peu dans les performances productives et commerciales formelles dont l'opérationnel est avide.

Dans les petites sociétés scolaires on voit l'ébauche de ce qui nous constitue en tant que sujet. Les dispositifs scolaires et de formation sont plus portés aux conditionnements opérants efficaces convenus qu'à l'éveil aventureux, exploratoire et imaginaire de l'esprit. A vouloir entendre tous de la même façon équitablement pédagogique (dite d'égalisation des

chances) visant à la moyenne pour tous, on n'entend finalement personne. L'enseignant est devenu fonction impersonnelle portant un savoir formaté. Dans la pratique l'effacement du ressenti et des transferts émotionnels est la règle.

Le fort souvenir de cet instituteur aimé et redouté de jadis ne s'évoque plus nulle part. On se souvient peu de rencontres vivantes lors de sa scolarité... Il y en est aujourd'hui de déplorables et de dérisoires. On garde des traces des chahuts, ce qui rend la lourde institution scolaire encore un peu sympathique.

Bien que l'on dénie les différences en prônant le tout possible pour tous, l'élite des élèves se retrouve tôt ou tard dans des classes « compétitives » des Etablissements privés, où se pratique la surenchère des compétences formelles. Ceux qui ne parviennent pas à se construire un esprit autarcique à système vont vite être éliminés. L'excellence est de rigueur. La fantaisie et le jeu avec les compagnons de galère n'ont pas droit de cité. Certains, soucieux d'être moins fous, se réservent certes un petit espace de liberté, font du sport, de la musique, lisent des choses agréables, savantes ou sentimentales ou prennent le temps de cultiver leurs amitiés.

Mais ceux qui seront enfin cadres reconnus seront les mieux conformés pour servir la volonté politique qui sourd de l'organisationnel réglementé et managé. Sala (2000) nous définit cette logique et ses conséquences : « Les cadres, tant qu'ils existeront, nommés ou pas comme tels, correspondront toujours à un enjeu politique. Celui-ci se joue déjà dans l'enfance et à l'école. Reproduction quand tu nous tiens ! Les nouvelles technologies et les nouveaux apprentissages (formations, recyclages, coaching,...) doivent nous permettre d'espérer mais cet espoir sera vain si elles ne sont pas suivies d'un accompagnement psychologique de type analytique sérieux des acteurs devenus sujets de leur désir. »

Cet accompagnement devient parfois nécessaire quand advient la chute d'Icare du haut des nouveaux pouvoirs précaires. L'illusion de se prendre pour soi et de se modeler au mieux sur ce que l'on sert mécanise le sujet qui se manage lui-même devenant sa caricature.

Si le drame ne vient pas sur scène il va devoir se jouer dans la réalité.

L'analyse renvoie aux sources symboliques du jeu enfantin avec la libre association, le faire semblant, l'imitation, l'échange des rôles et la formidable découverte intime du théâtre au niveau le plus élaboré de la communion et du partage.

Les organisations sont généralement des scènes désolées où l'on tourne sans fin sous des masques hiératiques d'inhumanité silencieuse ou dans l'intrigue des stratégies perverses.

Mais il faut quitter les élites et leurs redoutables enjeux.

Le reliquat est conduit en promotions médiocres vers un diplôme abâtardi géré un gâchis d'enseignants livrés aux scolarisés sans envie. On sort du système scolaire sans désir avec un bas niveau de curiosité et d'appétits, sans pour cela être plus riche en connaissances. Tout va être à réinvestir, voire à réapprendre dans la pratique professionnelle.

On rencontrait dans les années trente du siècle dernier des pédagogues audacieux forts de leur culture et d'un solide rapport aux Lettres. Ils demandaient beaucoup et pratiquaient les nuances et des contrastes de milliers de mots. Ils connaissaient personnellement leurs élèves plutôt que d'en compter le nombre pour en dénoncer le poids. L'art du bien dire se conjugait malicieusement avec celui du bien mentir. L'appauvrissement sémantique de ces jeunes générations est en rapport avec celui du meilleur élu d'aujourd'hui qui s'époumone

sur de pauvres idées à articuler quelques phrases avec quatre cent mots et quelques onomatopées.

A la sortie du laminoir scolaire uniformisateur la confiance en soi, en l'adulte, en toute organisation, est écornée par les longues années de pratique sans sel. La capacité d'implication et la croyance en des possibles féconds est réduite.

Il suffirait pourtant d'échanges un peu vivants, bavards, joueurs et faisant circuler l'émotion pour échapper à la redoutable érosion des influence familiales et scolaires. L'école se voulant trop instructive est rarement amusante. La famille est le lieu de plaintes et de récriminations systématisées contre les institutions et organisations. Rien ne fait joie dans ce discours de victimes avérées ou potentielles qui nous entoure. A terme nul n'est bien disposé à affronter le monde du travail. Il apparaît comme une nouvelle école par son fonctionnement technocratique et formel.

D'ailleurs le premier contact est souvent rude. Nul ne perd ici un temps trop précieux ailleurs pour créer ce lien de confiance où l'arrivant pourrait se savoir sinon désiré, du moins attendu. Les spécialistes en place, dûment diplômés, ont peu de goût à établir des liens autres que technologiques et opérationnels avec les nouveaux partenaires. Tout discours trop amical leur semble l'une de ces faiblesses insidieuse dont on les a averti comme danger majeur. Ainsi aseptisés ces experts et ces managers, ne sachant rien jouer d'eux-mêmes, vont stériliser un tissu social stratifié fait de castes étrangères entre elles avec leurs langages spécifiques.

Qui ose jouer ici ? Le Moi est voué aux surenchères de compétence, de réussites, de positions transgressives et abusives, ou la tentation des dérobades. Dans cette juxtaposition infinie d'individualismes il n'y a plus ni croyance, ni sacré, ni figures identificatoires possibles. Le management dépersonnalisé mène à cette réalité nue et violente que Lacan appelle le réel. C'est une désespérance avec perte de confiance en soi et dans l'environnement humain. Les échanges, les partages et les rituels ne font plus protection. La place est infiniment belle pour les nouveaux gourous. Par chance nous sommes saturés d'images, d'informations, de règlements, d'urgences et de sollicitations. Il reste peu de temps pour se penser dans la perte et trouver le courage de rechercher un témoin de son doute et de sa souffrance. L'acte qui conduit chez le thérapeute est aussi audacieux que celui de mettre fin à ses jours dans une logique du désespoir qui n'est pas si absurde... Dans la folie de son fonctionnement trop ordonné on finit par se prendre pour soi, ce qui est sans issue. L'enfant qui joue est sans cesse un autre.

Où est cet Autre désir qui viendrait nous habiter de son sens ? Pris par l'objet le langage intérieur s'étiole. Il perd ce fil culturel nous inscrivant dans cette continuité du monde qui nous soutient et nous dépasse. Il suffit pourtant de relire Marc Aurèle, Montaigne et Valéry ou Freinet, Laing et Cooper, pour se reconstituer dans un espace humain suffisant. On peut aussi se réinventer dans un espace analytique suffisamment bon. Le signifiant qui émerge dans nos énonciations vient alors exactement à la place du manque à être.

Un jeune chercheur questionnait les managers sur leurs lectures. Un petit nombre parcouraient les revues professionnelles au niveau des résumés et des conclusions. Certains autres se cantonnaient exclusivement aux bandes dessinées. Ils disaient s'en porter mieux.

Nous transformons le monde et il est sans cesse nouveau pour ces humains devenant de plus en plus rapidement « historiques » que nous sommes. Il semble que l'on souffre davantage de ce renouvellement que l'on ne s'en émerveille. Devant le nouveau, le chef d'entreprise, créateur ou repreneur, ressent un malaise certain. « Ce qui rend Zarathoustra malade - comme le manager - c'est précisément l'idée du cycle : l'idée que Tout revienne, que le Même revienne, et que tout revienne au même » (Gilles Deleuze, 1974). Le nouveau représente une dépense psychique réelle susceptible de déclencher des traumatismes graves qui vont être immédiatement refoulés car les mots ne sont jamais neutres. Ces mots et ces noms qu'appelle le nouveau vont disqualifier les cycles familiers dont il va falloir faire le deuil dans l'expérience révélant la dramatique impuissance du Moi avec un Non-moi donc avec un NON. Tracer le Nom, c'est partager un espace en différents lieux et construire un système de référence et de valeurs qui passe par l'énoncé du Non et la valorisation de cette résistance. Citant Jacques Derrida, Marc-Alain Ouaknin (1991) nous rappelle que la racine du mot "NOM" vient du mot "là-bas". A chaque fois qu'il y a NOM, il y a « là-bas » et réciproquement. L'identité du sujet se construit donc dans une relation paradoxale, défaite, dés identifiée, oscillant entre le NON "d'ici" et le NOM de « là-bas ».

Il faut ici se souvenir à quel point nous sommes attachés à nos liens d'enfance et à nos premières amours. Transformations incessantes, ubiquité, universalité, immédiateté et restructurations incessantes détruisent aujourd'hui plusieurs fois par génération cet espace sémantique aux lentes inerties. La restauration de la trame imaginaire demanderait du temps et un espace préservé où le sujet se donnerait des mots lui faisant carte pour ses traversées de l'inédit. Toute organisation rejette qui n'a pas le langage qu'elle emploie.

Dans le domaine des sciences du management, de la vie et de la mort des entreprises, il ne devrait pas y avoir de place pour la crainte du nouveau, pour le malaise du même. En réalité, il n'en est rien ! Incroyablement rien. Les sujets dans les entreprises sont très fin de siècle, ils ne sont pas ou plus maîtres de leurs paroles tant ils sont dramatiquement confrontés à une succession toujours plus prégnante de deuils, de pertes et de renoncements (Maryse Dubouloy, 1996). Même si le management reste, en définitive, une connaissance des hommes et des équipes utilisée parfois avec talent, il n'en reste pas moins vrai que c'est davantage la pulsion de mort qui est observée plus que toute autre « vraie » positivité constructive du sujet humain.

Mais l'enfant d'aujourd'hui est l'enfant de l'écran qui lui fait un nouvel organe. Le signal direct et spatial de l'image se substitue aux linéarités du langage. Le sujet est plus relais de signaux que sujet parlant. Le fonctionnement virtuel est peut-être le jeu d'avenir échappant à cette souffrance des contradictions et des surdéterminations du dire. Il est possible que l'on puisse mieux y garder l'enfant en soi.

VII – Témoignages croisés

Georges :

Je fus Directeur d'institutions sociales redoutables recevant des adolescents ou jeunes adultes en danger ou y ayant mis autrui. Il était de bon ton en management social correct de proposer là davantage de confort, davantage d'école, des loisirs coûteux et l'accueil de

week-end dans des familles aisées. Les plus déterminés des pensionnaires mettaient un point d'honneur à mettre en échec, voire même à détruire ce comblement artificiel. On pouvait prendre cela pour de l'ingratitude, un goût pervers de la malfeasance, voire même la manifestation d'une tare originelle. Quel pouvait être l'objet qui saurait les apaiser ?

On ne restructure sans doute pas l'humain comme on répare ou ravale un objet. Avec quelques éducateurs ayant connu des époques moins généreuses nous décidâmes de revenir à un cadre éducatif d'ambitions simples. Les obligations d'hygiène, d'efforts collectifs pour l'entretien des locaux et l'organisation des repas, le contrôle rigoureux des engagements scolaires ou de l'apprentissage, vinrent étonner les travailleurs sociaux responsables des placements. Je fus même suspecté par les plus idéalistes d'entre eux de cette idéologie exécrationnelle dite machinalement « de droite » qui prépare la jeunesse à être soumise et exploitée par les possédants sans scrupules. Mais curieusement cette jeunesse perdue se retrouvait plus sereine dans cette sévérité qui n'excluait ni le jeu, ni la fête entre les temps plus austères. Mieux, les sanctions prises rassuraient les fautifs. On vit certains jeunes placés chez des artisans ou de petites entreprises avoir une certaine fierté à travailler.

L'institution avait repris substance maternelle et paternelle symbolique. L'angoisse abandonnique était mise à distance. Le désordre vint parfois de familles ou de fonctionnaires protégeant le jeune bénéficiaire de quelque engueulade bien méritée.

C'était en des temps où la réglementation foisonnante n'avait pas encore étouffé toute manifestation du ressenti et de l'émotionnel dans la pratique gestionnaire. Aujourd'hui un responsable d'établissement social ne veille qu'à la perfection juridique de son institution. Le quotidien, les loisirs et les stages en milieu professionnel demandent beaucoup de précautions formelles. L'imagination et la créativité représentent un danger potentiel. L'hyper responsabilisation des professionnels crée une crainte rabattant l'activité sur les formalismes protecteurs. Nos jeunes, devenus intouchables, sont des objets sociaux idéalisés dont on garantit la conservation comme celle d'un produit périssable. On imagine tous les semblants qui se développent là. On se méfie de soi et des autres en se souciant beaucoup plus des apparences que des liens. Chacun se garde de ses réactions et prend un témoin pour éviter toute rencontre trop personnelle devenue suspecte. L'implication affective et émotionnelle est à fuir. Le vide du champ subjectif laisse monter des angoisses. On assiste à des explosions d'humeur violentes et imprévisibles. Le rire ne se partage plus. La parole forte ou plaisante qui ne manquait pas de venir de l'un ou de l'autre et ramenait l'espoir s'éteint. Faute de l'Autre désir qui viendrait restaurer la confiance il faut se résigner à avoir peur de soi, de tout, désespérer, détruire, passer inconsidérément à l'acte ou tomber enfin malade.

Ayant visité maints établissements de ce type, j'eus la chance de rencontrer des artistes et des créateurs qui me suggérèrent l'idée de mettre l'institution en scène par le montage annuel d'une pièce avec un texte, des costumes et un vrai petit théâtre faisant lieu symbolique extra institutionnel. Je fis cela.

Une implication réelle de tous dans le spectacle faisait règle intangible. La cité grecque trouvait probablement sa cohésion métaphorique plus au théâtre qu'à l'Aréopage. Lors de

cette transposition imaginaire on ne comptait plus ses heures. Le temps ordinaire où l'on s'isole, stagne et désespère s'oubliait dans le partage symbolique et imaginaire des rôles.

Le dispositif sur la légitime réduction du temps de travail à trente cinq heures mit quelque peu à mal cette fantaisie comme certains temps inutiles autour des cafetières. Chacun compta scrupuleusement son temps ce qui fait un mauvais théâtre. Mais il demeure quelques traces. De telles communions exorcisent la peur des lendemains pleins de menaces, d'inconnu et d'imprévisible et rétablissent l'imaginaire qui nous supporte.

Plus récemment lors d'une journée de formation de manager de haut rang dans une entreprise de niveau national où je me faisais trop didactique ma partenaire me saisit à une pause. Elle me souffla : « Ils ne veulent pas savoir, ils veulent croire ». Je dus changer mon jeu avec un clin d'œil aux moins sots que je fis complices. L'échange se fit alors humain et rassurant.

Rien ne vaut sans complicités symboliques. Un ami qui gérait de grandes entreprises en Afrique dans des pays violents s'étonna à ses débuts de voir les gens qu'il employait lui reverser dix pour cent de leur rémunération. Les anciens lui expliquèrent que ce n'était pas un tribut scandaleux extorqué par la position de pouvoir, mais un signe de reconnaissance. Refuser ce « cadeau » serait une manifestation insultante de déni.

Il semble même que le dénuement et l'oppression, voire même la présence effective de la mort à proximité, lève la peur liée aux incertitudes des lendemains. Ce sous officier cité par le philosophe Alain disait après quatre ans de la guerre la plus meurtrière qui fut : « Nous n'avons plus peur, nous n'avons que des trances... ». Ce « nous » transcrit une fusion quasi organique. Mourir en bonne compagnie en jouant aux cartes entre deux salves d'artillerie est peut être moins grave que la longue agonie solitaire dans ces excellents mouiroirs pour seniors qui nous sont promis. L'un de mes très vieux amis entretient son bras pour mettre le poing dans la figure du psychologue qui viendrait lui apporter un secours institutionnel face à la mort prochaine. Il ajoute cependant : « Sauf s'il apporte du vin ». Tout l'humain se condense là.

Florian :

Je fus Professeur titulaire de management des ressources humaines dans une grande école de commerce pendant plus de trente ans. Je fus quelques années également Doyen de la faculté de cette école. Il m'arrivait alors d'apporter du vin à mes chers professeurs de marketing en particulier. Je suis aujourd'hui psychologue-psychanalyste-superviseur, je suis installé dans le centre de Nice à deux pas de la place Garibaldi et du vieux Nice. Je pratique à temps partiel cette profession depuis 1980. Mon cabinet est situé 1 place Jean Jaurès, à la frontière entre le Vieux Nice et la place Masséna. Pendant plus de 7 ans j'ai été praticien à l'hôpital Lenval à Nice puis j'ai tenu une consultation hebdomadaire dans une grande école de commerce à Sophia Antipolis pendant 30 ans ce qui me donne une longue expérience de la psychanalyse auprès des enfants, des adolescents, des jeunes adultes et des adultes en réinsertion professionnelle.

J'ai décidé un beau jour récent de m'en aller au moins deux ans avant une retraite bien

méritée. J'ai enseigné trente ans dans cette école supérieure de commerce et j'ai décidé de tout arrêter et de partir ailleurs. J'ai laissé quelques traces sur mon passage à l'acte, un DVD reprenant quelques-uns de mes épisodes professionnels et puis maintenant un écrit engagé et très émotionnel. Mes deux premiers cours en janvier 1982 concernaient la communication et les relations humaines d'une part et d'autre part les lois Auroux sur le travail. François Mitterrand avait, en effet, pris le pouvoir en mai 1981. Les entreprises et leurs chefs avaient eu un peu peur, pas longtemps fort heureusement pour eux et pour elles. Tout rentra dans l'ordre bourgeois rapidement et la plupart des personnes mises sur le devant de la scène, pendant cette période, étaient issues de mai 1968. Elles purent prendre le pouvoir et le développer au sens strict de leurs intérêts cupides. Seules les 35 heures les réveillèrent quelque peu pendant cette longue période de trois décennies.

Mes derniers cours furent fort différents puisqu'ils traitaient, parfois en langue anglaise, un comble quand on connaît mes difficultés notoires avec cette langue, souvent avec souffrance, des ressources humaines, de la sociologie des organisations, de la psychanalyse et du management et même d'un truc hallucinant nommé par une ancienne collègue « Conception dynamique de l'entreprise ». Cela ne s'invente pas. Je me suis arrêté volontairement en janvier 2012 avant d'enseigner d'autres choses, pour plusieurs programmes différents, telles que la psychopathologie du travail, le management opérationnel des hommes et des équipes, le leadership et les risques psychosociaux. J'ai laissé ces matières passionnantes à d'autres adeptes de l'économie de la connaissance et du management de celle-ci.

Mais connaître ne suffit pas, il nous faut, il me faut agir. Voilà, c'est fait, je suis passé à l'acte. A moi de suivre les recommandations de Miguel Benasayag (2006) qui étudient les dispositifs par lesquels nous mettons à distance la réalité. Je ne dois plus me condamner à subir cette réalité voulue ou désirée. Je dois pouvoir agir sur ses effets. Je dois aussi faire silence afin que s'établisse ce qui n'a jamais existé. Je dois guérir au sens du vieux français « garir » qui signifie protéger, me protéger peut-être aussi et accessoirement au lieu de continuer passivement jusqu'à la retraite.

En toute hypothèse, j'aurais pu poursuivre jusqu'à la retraite, encore cinq ou six ans peut-être plus selon ma force de résistance. J'aurais pu continuer à avoir peur, à faire semblant et à sauver les meubles. J'aurais pu maintenir cahin-caha mon statut de professeur, de directeur scientifique ou de programme, de psychologue pour les étudiants. J'aurais pu mais j'ai décidé de tout abandonner, de tout laisser choir, de laisser agir mes pulsions et de passer à l'acte du départ et de la désobéissance. Écouter, analyser, pour mieux aider et orienter, telles sont mes compétences en tant que psychologue, psychanalyste, superviseur de coach mais aussi en tant que chasseur de tête et consultant dans les ressources humaines et notamment dans le recrutement ce qui n'est ni rassurant ni accablant...

IX - Ce qui accable et ce qui rassure.

Le pouvoir personnel était souvent fou et abusif, mais il n'était quasiment jamais déshumanisé. Son remplacement par des processus juridiques et réglementaires, pertinents et validés par la science, crée un espace sans lieu ni chair. L'objectivation tue parfois comme

le plus violent chagrin d'amour. Pygmalion voit Galatée redevenir statue. Nous ne vivons que dans le désir incarné de l'autre. Même dans l'univers le plus virtuel l'imaginaire le crée comme Don quichotte concevait Dulcinée.

La peur n'est plus celle de jadis avec la peste, l'oppression instituée, l'invasion barbare et le cortège des spoliations violentes. Nous avons des droits. La Société est responsable de nous. On sait bien le mensonge, on sait le définir après Kant comme une déclaration intentionnellement fautive. Il faudrait démultiplier les budgets sociaux et piller deux planètes et demie pour une aisance collective qui correspondrait à une satisfaction statistique correcte de tous selon les normes de confort actuelles...

Une incertitude insidieuse fait monter la peur de cet effondrement de nos confort factices. Le rapport à autrui devient suspicieux, l'étrangeté commence avec le voisin auquel on prête de mauvaises intentions, même si parfois certaines fêtes sacrificielles des voisins sont organisées par naïveté ou par perversion. Le grief fait à autrui tisse tous les discours. Le rapport aux objets lui-même se banalise dans des médiocrités, l'objet jetable (le manager comme le salarié) n'a pas l'âme de la matière passée par des mains connues, habiles et aimantes. Les métiers ont disparu dans ces monstrueux systèmes où l'homme et l'esprit ont de moins en moins de part. Lorsqu'on demande : « Que fais-tu ? » nul ne se hasarde à répondre fièrement dans cette belle confiance qui devrait s'attacher et donner sens à chacun de nos actes sociaux ou professionnels ...

Dans un ciel devenu vide l'argent fou circulant en énormes masses virtuelles sans vraie contrepartie de valeur peut à tout moment provoquer des coups de sang économiques par ses déplacements violents. L'inquiétude irraisonnée en ce monde nouveau n'est sans doute pas infondée. Toute perte possible devenue menace insidieuse fait davantage crainte.

On ressent la fragilité dans la position sociale, les avantages acquis, l'habitat, et surtout ce corps si réel qui nous échappe par le vieillissement de la peau et des articulations. Entre la mort et nous l'espace s'amenuise avec le déclin des solidarités, des présences, des émotions et du filet de l'imaginaire qui fait protection. Cette peur subjective nous poursuit dans les meilleurs refuges. Jadis dans les foires on allait dans des labyrinthes pour ce petit moment de frayeur qui stimule les sens. Edgar Poe imaginerait de nos jours un conte où l'on serait perdu à vie dans un parcours moderne d'apparences et de semblants aménagé avec un soin kafkaïen avec pour seule issue la rencontre inquiétante et occasionnelle d'autres égarés. Les ancêtres vigilants toujours présents, les dieux, les maîtres puissants et les alliances familiales inconditionnelles nous rassuraient. Faute de nouveaux repères ne plus servir assassine, ne plus dépendre fait de chacun un nourrisson abandonné. Peu d'entre nous ont les ressources culturelles et la dimension universelle qui permet de tenir debout seul.

La désocialisation des rapports à tous les échelons de la société est un mal profond et insidieux. Elle n'effraye pas comme un danger manifeste mais mine par l'instauration d'un vide angoissant. La menace et l'agresseur ne sont pas nommables mais leur présence s'insinue en nous par l'omniprésence implicite du management normatif et formalisé de la vie et des actes. Faute de point de fuite, de repère ou de crainte nommable qui lui soit

propre le sujet se referme sur lui-même dans une vacuité où tout objet perd son sens et sa saveur...

Une fermeture de mine ou de forge qui faisait la légende d'une région, le cadre que l'on met dans quelque placard, la petite entreprise dévorée par le progrès technologique, et voilà la déconstruction de l'humain dans l'horreur finale de son inutilité authentifiée.

L'abus de l'exploitation capitaliste éreintait certes, mais voilà que l'on tue plus subtilement par défaut de reconnaissance sociale. Chacun devient un consommable à usage limité. Même ceux qui restent à bord des organisations surhumaines sont précarisés par tous les systèmes d'évaluation qui pointent imperfection et déperdition par rapport à une performance idéalisée. On pressent obscurément le projet paranoïaque en filigrane des irréfutables logiques organisationnelles aussi bien économiques que sociales.

Ce Moi, sans fondements et sans limites, qui foisonne aujourd'hui sans cadre, est enclin au délire. La subjectivité déniée laisse place libre aux retours le plus fous. Des groupes fanatiques prennent sens en s'unissant follement en sujet collectif contre quelque Satan personnifiant le mal. Laïques et démocrates nous avons cru en l'enveloppe politique. La loi émergente s'est avérée faible et pervertie innocemment par chacun à des fins personnelles. La science va-t-elle nous rassurer davantage ? Ne nous promet-elle pas pour bientôt la beauté, l'opulence et l'immortalité ? Le vide qui s'est creusé dans la pensée autour de l'homme ne sera pas comblé par la science.

Le déclin des projections idéales est avéré. Les années trente portaient la certitude du bonheur populaire. Mai 68 affirmait la possibilité de la liberté, « difficile liberté » selon Lévinas (1963-1976) et le décroissement de la philosophie selon le Collège international de Philosophie et Jacques Derrida (Greny, 1979). Chacun aujourd'hui est en panne de croyances. Les solutions institutionnelles crédibles ne se sont jamais soutenues que d'une foi. Les Dieux ont disparu et on ne leur a pas donné de prothèse. Le Nom du père se dissipe sans interdits sur maints usages profanes. La source du droit déchu en procédures banales et excessives ne contient aucun espoir de rachat ou de rédemption. La surenchère technocratique et technologique avec ses prolongements managériaux nous enferme dans des gabarits trop grands et mortifères.

Mais nous sommes toujours humains. Nos capacités d'accommodation affective et émotionnelle réelles demeurent limitées à un environnement de quelques dizaines de personnes, comme celles de tout primate. Nos actes doivent produire ingénieusement des objets que l'on reconnaisse, que l'on partage et que l'on aime transmettre. Nos vrais besoins et nos plaisirs authentiques sont toujours ceux de l'homme du néolithique. Mais ils sont éminemment périssables sans une spiritualité qui les élève au symbolisme intemporel permettant la transmission et les partages.

Autour de nous des gens n'attendent plus rien du ciel ou des organisations. Des jeunes entreprennent sans douter dans ces créneaux de cette société matérialiste où ils sont nés sans se soucier de l'inflation où elle s'emballe. Ils n'ont plus rien à faire de la nostalgie. Leurs partages ne sont pas limités par des principes. L'effacement de la peur passe par l'acceptation spontanée de l'altérité. Pour ces jeunes elle n'est ni de principe, ni de devoir

mais devient naturelle. L'autre est un semblable, allié ou ennemi. Ils en font leur affaire sans principes radicaux d'adhésion ou d'exclusion. C'est le temps des intermittents, des réparateurs, des bricoleurs, des joueurs. Ils peuvent émerger, ils sont désirés tels. Ils n'espèrent plus l'entreprise ou l'institution quasi parentale parfaitement managée qui leur offrirait cette place stable de prolétaire à durée indéterminée pérennisée. Ils créent des activités. Ils en changent. Ils sont mobiles. Ils émigrent.

Rien ne sera bientôt plus précieux que ces opportunistes avec leur immédiateté et leur absence d'inertie qui les fait surfer au dessus de pièges névrotiques et des positions narcissiques fixes. L'organisation ne saurait tuer ces insaisissables. Ils savent fuir même quand ils se suicident. Les enjeux économiques mondialisés n'ont jamais fait rêver personne. La nouveauté de l'objet consommable idéal nous dépasse sans cesse. Courir après pour mieux le maîtriser est épuisant et vain. Il va bientôt falloir que quelque chose à faire ensemble ici et maintenant se remette à nous émerveiller.

Entre la mort et nous, il y a la vie et quelques semblables que nous aimons et qui nous aiment, ce qui promet encore quelques rendez vous plaisants à ne pas rater... Et même de l'autre côté il y a tous ces bons morts de notre bibliothèque qui nous attendent pour partager six mille ans de cette histoire humaine qui ne cesse de s'écrire dans le renouvellement inépuisable de l'esprit et des sentiments. Au-delà des époques, des idéologies et des fascinations matérialistes on y retrouve cette nécessité de supporter dignement la condition humaine dans une continuité qui mène bien au-delà de la mort. Ce n'est pas si difficile de rester humain, il suffit peut-être seulement d'en prendre le temps et d'en trouver le courage.

Le monde reprend sens dans la démonstration par l'absurde quand Salomon propose de couper un enfant en deux, quand Panurge jette un mouton à l'eau ou quand la servante Toinette de Molière, se faisant faux docteur, déclare que tous les maux viennent du poumon. Aucun principe ne vaut une pratique humaine sensée et opportune qui ne se réclame pas de compétence ou de titres managériaux. Il faut simplement suffisamment de culture et d'indépendance d'esprit pour entrer dans ce : « D'abord ne pas nuire » qui est le fondement de toute médecine comme de toute gouvernance. Faire sourire y apporte une plus value substantielle. Rire serait encore plus radical. Le fait-on suffisamment en famille ou au travail ?

La littérature académique et professionnelle, concernant la santé physique et mentale au travail, a connu lors de cette dernière décennie un développement considérable. Des ouvrages, des dossiers, des enquêtes, des études de cas et des observations sur le terrain se sont succédé à un rythme effréné dans toute l'Europe. Chaque semaine, des questionnaires, des enquêtes, des résultats, des invitations à des colloques ou à des congrès qui traitent peu ou prou du bien-être ou du mal-être des hommes au travail dans les entreprises et dans les organisations, viennent alourdir les boîtes électroniques. Quelques faits divers, basés essentiellement sur des suicides ou de graves accidents, viennent rompre la monotonie des informations, des plaintes et des souffrances. Mais ces événements inadmissibles, et particulièrement préoccupants par leur récurrence, sont comme les informations quotidiennes très vite oubliés.

L'accumulation et le développement, ces dernières années, du stress et des risques psychosociaux liés à la dégradation du travail dans les entreprises (privées et publiques), amènent à s'interroger sur les causes et sur les solutions à apporter. En effet différentes enquêtes montrent qu'en Europe une majorité de travailleurs et travailleuses s'attendent à une détérioration de leurs conditions de travail dans le contexte de crise économique et financière. De partout l'insatisfaction monte, la révolte couve car les salariés gagnent leur vie à la perdre, les plus heureux au travail sont très fatigués quand ils s'avouent leur état. Peur et insécurité s'accompagnent de résignation et démotivation. Comment tenir face aux transformations incessantes du travail, face à la peur de s'y rendre et à celle de le perdre ? Le travail, pour le plus grand nombre, n'est qu'un moyen de gagner de l'argent et de survivre. Il faut dénier là le souhait de s'épanouir et se développer dans les activités professionnelles. Comment apprendre, créer, innover, vivre pleinement et être reconnu. Jeunes ou vieux, femmes ou hommes, handicapés ou valides, caucasiens ou non, tous sont dans la course au bonheur. Elle ressemble à cette course en sac qui faisait sautiller la jeunesse des villages du temps de fêtes. Mais ce n'est pas ici une fête.

La santé au travail est corrélée en grande partie à la qualité du management en général et à celle du management de proximité en particulier. Sur ce thème particulier la littérature professionnelle foisonne et propose de nombreuses solutions mais nous n'en sommes pas encore là dans notre exposé. Le manager de proximité contribue significativement à l'ambiance et à la qualité des conditions de travail avec une responsabilité dans les dégradations insupportable. Qui n'a déjà entendu la fameuse phrase « je suis rentré dans cette entreprise pour son image, je la quitte à cause de mon patron direct. » La relation hiérarchique directe permet au manager (N+1) d'être le premier à être en mesure de détecter le stress ou les facteurs de risques psycho-sociaux pour un salarié en situation difficile. Il peu saisir avec l'accord du salarié le Comité d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (C.H.S.C.T.) s'il existe dans l'entreprise et/ou les Services de la Santé au Travail (SST/S.S.T.) auxquels l'entreprise a adhéré. Certains managers proches de leurs équipes peuvent ainsi agir sur l'ambiance générale et le climat social. Les progrès en matière de confiance mutuelle et d'efficacité collective sont alors notables. Mais la plupart des managers n'ont pas de relation de proximité avec leurs collaborateurs. Ils sont trop eux-mêmes sous la pression des tâches d'exécution et d'urgence. Pris par les pressions du quotidien et par celle de la gestion de projets, ils n'ont plus le temps de vraiment manager leurs équipes. L'ont-ils jamais eu ou jamais trouvé ? Isolés, ils n'ont pas conscience de ce que vivent les subordonnés qu'ils encadrent. La quadrature du cercle infernal l'emporte. Subir la pression incite à la faire retomber sur autrui. Cette cascade peut aller du sommet à la base de l'organisation.

Peut-on conclure par des ébauches de solutions, des recommandations et surtout quelques messages d'espoir ? Ces figures dépendent d'un dialogue social sans cesse renouvelé entre toutes les parties en présence. Le dialogue prend sens et se renforce au travers d'actions concrètes signifiant clairement le respect des personnes et de leur diversité comme la prise en compte des difficultés que chacun éprouve. Ces figures se nomment reconnaissance, participation, confiance, pouvoir d'agir, changement opportun d'avis et de position. Encore dépossédés de leur parole et de leur choix, les salariés de 2014 disent parfois leur refus de la fatalité et souhaitent, quand on les écoute, dépasser leurs insatisfactions avec l'aide précieuse de leur manager de proximité.

Il y a là des prises de postures inédites à découvrir. Dans un monde bien plus prompt à l'injonction et au jugement qu'à l'écoute, la psychanalyse rappelle par sa règle et son dispositif la nécessité d'une libre circulation d'une parole sans tabous. Il ne s'agit certes pas d'allonger chacun sur l'étroit divan freudien. Mais la parabole psychanalytique inspire l'écoute et l'acceptation d'autrui. Elle en demeure inédite et scandaleuse là où règne la scolastique des sciences de gestion et peut-être même de sciences humaines.

Certains changements induits par la posture managériale sur le terrain même des activités, peuvent apporter des espoirs, le sentiment du travail bien fait et pourquoi pas ? Du bien-être et du plaisir au travail.

Aux managers de proximité des hommes et des équipes de comprendre et d'accepter les fondements mêmes de leur métier « opérationnels ». Aux directions générales de ne pas confondre les choses de la logique avec la logique des choses (Dostaler, G. & Maris, B., (2009) Capitalisme et pulsion de mort). L'humain devenu quantifiable quasi scientifiquement dans le discours conjoint économique et politique devient la variable d'ajustement des projets la plus manipulable. Il y a quelque chose qui tient de la gestion de la pulsion de mort héritée du temps farouche (et récent !) des plus grandes guerres. Sous couvert de démocratie les décisions essentielles sont toujours prises dans le secret des coulisses du pouvoir par une oligarchie dominante élue ou possédante. Elle se donne ses scribes et ses centurions. Les acteurs seront toujours à l'écart de la reconnaissance et de l'appartenance qu'ils cherchent désespérément. Il y a fort heureusement une vie après le travail.

X – Une philosophie du management de demain ?

Que sommes-nous sans mythe collectif qui nous donne origine, existence et avenir ? Les organisations d'aujourd'hui n'ont pas de tels mythes qui créent identités et appartenances dans leurs déclinaisons cruelles ou tendres. Seule la psychanalyse interroge cette vacuité nouvelle. L'espace intérieur de chacun y retrouve quelques articulations symboliques permettant l'évasion imaginaire et la liberté de parole. Le désir se désaliène dans ses choix d'objet si l'analysant sait se projeter un peu au-delà de lui-même avec un praticien qui ne soit pas un docte interprétant réducteur de têtes. Sans ce travail profond sur soi-même l'économie d'aujourd'hui offre peu de perspectives d'engagements collectifs signifiants et solidaires. Les guerres d'antan et l'exploitation effrénée livraient au partage de la souffrance et du massacre. L'apparente bienveillance sociale à un bien moindre pouvoir fédérateur de l'humain.

Les cultes actuels de la méthode, du résultat, du droit et du management idéal réduisent par leur totalitarisme le sujet à un exécutant formaté. Le sujet nouveau peut-il devenir là plus autonome et responsable et libre ? On apprend maintes disciplines utilitaires mais qui enseigne une culture ouverte de l'universel ?

Un management nouveau saura-t-il se montrer patient et rassurant avec un humour mettant suffisamment à l'écart les violences des enjeux ? Ici et là de tels managers apparaissent. Ils viennent en position tierce entre le sujet et le politique. Ce sont ces élus de village reconduits dans leurs fonctions par une majorité fidèle et conséquente qui échappe aux alignements des partis. Ce sont ces chefs d'entreprises présents, attentifs à chacun et respectés. Ce sont ces femmes et ses hommes capables du partage du plaisir de faire

ensemble. Ce sont tous ceux qui renoncent à l'abus de leurs positions, de leurs savoirs et aux grandes idées organisationnelles. Ils sont encore peu nombreux. Pourtant Marc Aurèle, maître de l'empire Romain, indiquait déjà la voie de cette modestie en se rappelant à lui-même la nature et les limites de sa dimension simplement humaine référée à ses héritages de valeurs. Il suffit de lire les huit premières pages de ses pensées pour saisir ces limites.

Le psychanalyste verrait dans ces belles personnes que l'on rencontre parfois les supports d'une foi transférentielle vers un sujet simplement humain comme il s'attache à l'être lui-même et à le demeurer au fil des contingences. Mais Lacan nous dirait que certains psychanalystes se prennent pour des psychanalystes comme Bonaparte finit par se prendre lui-même pour Napoléon.

Par chance aux frontières actuelles de notre monde violent nous avons rencontrés Gandhi, Luther King et Mandela. Comme l'énoncerait la psychanalyse, ils ont fait don de leur castration en la rendant exemplaire. Socrate avait fait la première démonstration irréfutable de la nécessité de l'exercice dans une Athènes qui s'initiait à la démocratie. Le meneur d'homme, le leader, s'est voué en philosophe à éduquer la cité à la pensée exacte et équitable, il ose le courage de l'éthique et l'usage du langage tiers. Il prend l'autre en considération mais ne lui concède rien sur la justesse de sa parole. Il suffit d'accoucher chacun du vrai qui réside en lui. Il n'est pas certain que cela s'enseigne dans les écoles.

Avec la complicité de l'université nous sommes sous l'emprise d'une « doxa » du management vouée aux formalismes servant le totalitarisme économique. Aucune transcendance éthique et esthétique ne métaphorise les rapports de pouvoir et de savoir dans un registre symbolique. Nul n'ose le juste et le vrai qui encourage l'engagement et soutient le sentiment d'appartenance. On se souvient des mots du poète et chanteur Guy Béart qui, en 1954, écrivait : « Le premier qui dit la vérité doit être exécuté ». Les discours électoralistes ou productivistes convergent dans le trucage insidieux d'une démocratie dévoyée par la marchandisation. Les pôles de l'opinion du plus grand nombre et de l'attraction du meilleur profit sont éminemment magnétiques. L'humain a-t-il cessé d'être cet organisme inventif se hasardant singulièrement dans la prise de risque aventureuse et amoureuse ?

Comme l'écrivait si joliment Jean d'Ormesson en 2003 le propre du temps est de faire apparaître de l'inconnu et de faire disparaître du connu. La sociologie est fille du temps, née de la modernité et de l'actualité. Modernité et actualité ne sont pas à confondre. La modernité qui a fait naître la sociologie fille du temps renvoie à la notion d'universel, d'éternel, de vertu de l'art comme chez Stendhal et Rimbaud. L'actualité, de son côté, est à la mode, nos ministres et présidents sont actuels et non pas modernes ni même postmodernes. Ce sont des entonnoirs qui diffusent une tristesse anxiogène et déstabilisante. Les sujets, au sens classique du terme, que nous sommes ne peuvent alors survivre qu'avec un sentiment fort d'insécurité, de précarité. La souffrance psychosociologique peut ainsi régner en maître, sans partages, accompagnée par ses corrélats que sont le chômage, l'exclusion et la violence. Pour reprendre le beau mot de Miguel Benasayag (2006, page 10) la réponse à certains problèmes de société ne peut pas être technique (médicalisation et psychologisation y compris). Les hommes font l'histoire mais ils ne savent pas l'histoire qu'ils font. Il n'y a plus de vérité, elle passe son temps à changer.

La vie est un songe, celui d'un écrit à deux personnes et de leurs péripéties, un capharnaüm, un fantôme, un délire, un mythe, une mythologie mal comprise, un terrain d'études et de ressentiments. En 2014, il est grand temps d'ouvrir les yeux. Oui ouvrir les yeux pour l'université et les grandes écoles françaises, oui pour comprendre la montée en puissance des idées libérales au tournant de années 90, oui pour penser autrement dans les années 2000, oui pour ouvrir aujourd'hui encore plus qu'hier les yeux sur notre condition citoyenne et sur la connaissance intime que nous avons de nous-mêmes. Le psychanalyste ne saurait traquer sans danger le sujet ! Le danger n'est pas dans la réaction négative du sujet, mais bien plutôt de sa capture... l'art de l'analyste doit être de suspendre les certitudes du sujet (Lacan, 1966, page 127).

Pour ne pas achever notre conclusion, nous pensons qu'un colloque sur la philosophie du management gagnerait à articuler d'une part les 7 S du management : Structure (structure simple), Strategy (écoute du client), systems (asseoir la productivité sur la motivation), Skills (s'en tenir à ce que l'on sait faire), Staff (favoriser l'autonomie et l'innovation), Style (allier souplesse et rigueur), Share values (se mobiliser autour des valeurs clés) et d'autre part le 8ème S à savoir le Sujet ou Subject (ce sur quoi on parle/cause, motif d'une action, d'un sentiment/fonction grammaticale/être humain que l'on soumet à des observations, individu support d'une expérience, d'une action/sujet du désir). Ce passage du 7^{ème} sens au 8^{ème} S est aussi une affirmation qui postule, qu'en matière sociale et managériale, ce qui est effectivement connu est déjà mort ou s'apprête à mourir. Plus que jamais le combat continue ! Demandons à observer la lune lors de notre voyage sur la route qu'il nous reste à parcourir. Courrons, courrons encore et toujours car dans la course au bonheur, le bonheur c'est la course rappelle J-A. Elichabehere dans son ouvrage célèbre de 1990 : « Pathologie du dirigeant et névrose d'entreprise ».

Bibliographie :

- Alter, N., (2009), Donner et prendre, la coopération en entreprise. La Découverte.
- Benasayag, M., (2006) - « Connaître est agir », Paysages et situations, avec la collaboration d'Angélique del Rey, Editions La Découverte.
- Berne E., (2000), Des jeux et des hommes, Psychologie des relations humaines, Stock.
- Bion, W., R., (1992), Réflexion faite, PUF.
- Boulgakov, M. (1968), Le Maître et Marguerite, Pocket.
- Brunner, R., (1999), Dépendances et non dépendances psychologiques au sein des organisations, 9èmes journées de l'Institut Psychanalyse et Management.
- Cervantès, M.de, (2001), L'Ingénieux Hidalgo Don Quichotte de la Manche, Points.
- Dadoun, R., (1972), Géza Róheim, Petite Bibliothèque Payot.
- Dejours, C., (2009), Suicide et travail : que faire, PUF.
- Deleuze, G., (1974), Nietzsche, PUF, Collection SUP Philosophes.
- Dostaler, G. & Maris, B., (2009), Capitalisme et pulsion de mort, Albin Michel.
- Drillon, D., (2008), Le bonheur d'être névrosé.
- Dubouloy, M., (1996), Deuil et coaching, in 6èmes Journées Nationales d'Etudes Psychanalyse et Management, IPM, ESC Nantes, 23 et 24 mai.
- Enriquez, E., (1997), Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Desclée de Brouwer.
- Enriquez, E., Kaës, R., Fustier, P., (2003), Institution et les institutions, Dunod.
- Febvre L., Wallon H., Lacan J., (1938), Encyclopédie Française, Tome VIII, (1938), Deuxième partie, Circonstances et objet de l'activité psychique
- Frachon, M. (2013), Le rire des tranchées, Balland.
- Freud, S., (2010), Au delà du principe de plaisir, Payot.
- Freud, S., (2010), Cinq psychanalyses, PUF.
- Freud, S., (2005), Inhibition, Symptôme et Angoisse, PUF
- Freud, S., (2010), La technique psychanalytique, PUF.
- Freud, S., et Laplanche, J., (1992), Névrose, Psychose et Perversion, PUF.
- Freud, S., (1998) Un souvenir d'enfance de Léonard de Vinci, Gallimard.
- Freud, S., (1940), Le clivage du Moi dans le processus de défense (Manuscrit inachevé), Revue Imago, N°25, p. 241-244.
- Hall, Tony & Janman, Karen, (2010), the leadership illusion - The importance of context and connections, Palgrave Macmillan.
- Homère, (2006), L'Odyssée, Nathan.
- Jarry, A., (1972) Œuvres complètes, Gallimard, Pléiade.
- Kant, E., (1992), Sur un prétendu droit de mentir par humanité, 1797, Vrin, 1992.
- Lacan, J., (1966), Subversion du sujet dialectique du désir, Ecrits, Seuil.
- Lacan, J., (1998). Le Séminaire, Tome IV, La Relation d'Objet, Paris, Seuil.
- Lacan, J., (1998). Le Séminaire, Tome II, Le Moi dans la théorie de Freud et dans la technique psychanalytique, Paris, Seuil.
- Lacan, J., (2007), Le mythe individuel du névrosé, Seuil.
- La Fontaine, Jean de, (2007), Toutes les fables de La Fontaine Eds. Anjou Philippe.
- Leclair, S., (1996), Ecrits pour la psychanalyse, Arcanes.
- Lefebvre, H., (1966), Langage et Société, Gallimard.
- Legendre P., (2008), Ce que l'Occident ne voit pas de l'Occident, Mille et Une Nuits.

Lévi-Strauss, C., (1990), *La Pensée Sauvage*, Pocket.

Marc Aurèle, (1999), *Pensées pour moi-même*, Flammarion.

Mauss, M., (2007), *Essai sur le don, Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Quadrige, PUF.

Milner, Max, (2005), *L'envers du visible. Essai sur l'ombre*, Seuil

Molière, (2009), *Les fourberies de Scapin*, Flammarion.

Molière, (2004), *Le Malade imaginaire*, Librio.

Montagner, H., (1978) *L'enfant et la communication*, Stock.

Montessori, Maria, (2003), *L'esprit absorbant de l'enfant*, traduit de l'italien par Georgette J.J. Bernard, Desclée De Brouwer, Paris, collection Education.

Moréno, J., L., (2007) *Psychothérapie de groupe et psychodrame*.

Ouaknin, M-A., (1991), *Concerto pour quatre consonnes sans voyelles*, Editions Balland.

Onfray, M., (2010), *Le crépuscule d'une idole; L'affabulation Freudienne*, Grasset.

Piaget, J., (1999), *La psychologie de l'intelligence*, Armand Colin.

Pinol-Douriez, M., (1984), *Bébé agi, bébé actif*, PUF.

Platon, (1999), *Apologie de Socrate*, Flammarion.

Raffin, F. (1998), *Introduction à la Philosophie*, Armand Colin.

Roudinesco, E., (2009), *L'histoire de la psychanalyse en France; Jacques Lacan, une biographie*, Lgf.

Saint-Exupéry, A.de, (2000), *Le Petit Prince*, Gallimard Jeunesse.

Sala, F., (2000), *Bilan personnel et insertion professionnelle*, L'Harmattan.

Sala, F., (2004), *Un psy chez les DRH*, Editions d'Organisation.

Spitz, R., (1948), *La perte de la mère par le nourrisson*, *Enfance* N°5, p.373-391.

Thévenet, M., (2012) - *Le management hors du sujet*, in *Nouvelle revue de psychosociologie* 2012/1 (n° 13).

Tolman E.C., (1932), *Comportement intentionnel chez les animaux et les hommes*, New York Century.

Valéry, P., (1968), *Regards sur le monde actuel*, Idées, NRF.

Voltaire, (2005), *Candide*, Pocket.

Von Mises, L., (2004), *Abrégé de l'action humaine, traité d'économie*, Belles Lettres Wallon,

H., (1942), *De l'acte à la pensée*, Flammarion.

Wilde, O., (2001), *Le portrait de Dorian Gray*, poche LGF.

Winnicott, D., W., (2002), *Jeu et réalité*, Essai Poche.

Xénakis, F., (2001), *Zut on a encore oublié Madame Freud*, poche, J'ai Lu.