

Un certain autre regard

De Marc Aurèle à Freud, une relecture de l'intime qui donnerait sens et mesure aux comportements organisationnels singuliers et collectifs.

D'un usage intelligent possible des caractéristiques et des propriétés de l'écoute analytique dans la gestion des comportements organisationnels. Un inédit de la dimension transférentielle du management.

Avec les participations de ceux qui voudront bien venir là.

La psychanalyse est la chose la plus ordinaire qui soit. Tout enfant s'adresse ainsi irrationnellement à l'adulte dans le registre émotionnel et représentatif de la pensée associative faite de déplacements et de condensations. C'est cette liberté retrouvée que l'analyste offre au patient rendu à son état d'enfant. La relation analytique n'est pas objective. Elle est ce lien imaginaire spécifiquement humain et langagier qui permet de traverser les peurs de la réalité souvent sidérante, l'impuissance, le chagrin des désamours et l'angoisse de la mort annoncée. On n'en sera ni guéri, ni davantage efficace, mais on se prendra moins pour un manager, un expert ou pour soi même pris dans le piège du rôle que l'on croit devoir se donner. Le dispositif et l'écoute analytique suggèrent d'abord le partage « transférentiel » d'un rapport différent à l'intime dans un monde impatient où l'objet fugace et dévorant domine profondeur de réflexion et qualité durable des relations. La violence matérialiste des apparences et du résultat efface le temps des partages symboliques jadis nécessaire et précieux devenu aujourd'hui perte de temps. La psychanalyse ouvre à cette quête imaginaire d'apparence inutile qui reconstitue un espace intérieur de liberté et de choix éthique, peut-être plus que jamais nécessaire à l'humain pris dans les illusions actuelles de toute puissance, de libre arbitre et de maîtrise qui vouent souvent à terme le sujet à son effondrement. L'expérience analytique restaure dans le possible par une libre énonciation impossible dans tout autre espace d'échange. C'est cette exemplarité qui vient faire brèche dans la rationalité souvent désespérante de tout discours soutenant l'apparence formelle des ordres convenus. L'aventure humaine faite de dimension imaginaire et sa mise en récit reprennent alors sens et peuvent se partager. Peu important alors l'objectivité et la rigueur se voulant scientifique. L'art, la littérature et la psychanalyse nous rendent à l'aventure humaine que le matérialisme exacerbé conduit aux impasses de la somme d'impossibilités individuelles faisant crise collective.

L'expérience analytique et ses paraboles signifient l'absurdité qu'il y a à rabattre l'esprit à la lettre sur une vérité fut-elle doctement scientifique. L'énonciation imaginaire de la redécouverte de la pensée de l'enfant en soi qui s'invente là dans une constante sublimation supporte le sujet au dessus de la violence du réel et restaure un ordre symbolique.

Saint-Exupéry n'a jamais vraiment rencontré son petit Prince. Mais rien n'est plus aimable et signifiant que ce regard d'enfant venu d'ailleurs sur notre monde parfois absurde.

L'intelligence et l'amour s'éprouvent bien plus dans l'imminent que dans le quantifiable.

Pierre Berthout, Président récemment disparu d'une Association de psychanalystes, rappelait l'anecdote du sceptique demandant à l'écrivain Blaise Cendrars s'il avait vraiment pris le train transsibérien comme il le raconta dans un ouvrage saisissant. Cendrars, comme Cervantès avec son Don Quichotte, avait bien d'autres aventures à son actif.

Il répondit magnifiquement :

- Peu importe, mais je vous l'ai fait prendre !

Le temps des partages sémantiques est confisqué par les urgences objectives que l'on s'inflige souvent soi-même. On ne se demande même plus mutuellement des nouvelles de nos malheurs et de nos passions. La posture analytique restaure le « temps du sujet » dans cette profondeur retrouvée qui

désaliène et efface la peur de l'autre. Les rabattements raisonnables des logiques managériales et sociales, même bienveillantes, sont presque toujours désespérants et déshumanisés à terme lorsque tombe l'illusion consumériste de la mise en acte et que le sujet se retrouve seul.

Et si, sans se prendre pour managers ou psychanalystes, nous nous hasardions à tendre un peu l'oreille vers cette « autre énonciation » sans profit d'usage ? Et si nous nous en autorisions une certaine pratique nourrissant l'inutilité indispensable des palabres ? Chacun y gagnerait sans doute à terme en intelligence partageable. Les organisations n'imposeraient plus autant leurs principes dans un idéal fou du résultat, de la norme et de l'évaluation tendant à la définition dogmatique d'une dimension fonctionnelle surhumaine. Dans toute collectivité, l'échange suffisant du don de l'intime et sa circulation font cette part obscure qui racine et crée l'appartenance et la solidarité. Ainsi les primates pratiquent méticuleusement des temps rituels d'épouillage. Le dispositif freudien relève peut-être de la même nécessité d'un soin spécifique, singulier et incongru, à accorder à autrui pour faire quelque peu société.

L'énonciation freudienne n'apporte pas de solution à l'être et à l'avoir, mais elle donne exemple et fait prototype aux retrouvailles partagées dans une meilleure liberté à ceux qui sauront en épouser les patiences et en saisir les secrets d'un bon usage. Il n'est peut-être même pas nécessaire qu'ils se prétendent psychanalystes.

Georges Botet Pradeilles.

Chêne et chien, Raymond Queneau

« Je me couchai sur un divan et me mis à raconter ma vie, ce que je croyais être ma vie

Ma vie, qu'est-ce que j'en connaissais ?

Et ta vie, toi, qu'est-ce que tu en connais ?

Et lui, là, est-ce qu'il la connaît, Sa vie ?

(...) Je raconte tout ce qu'il me plaît : Je suis dans le psychanalyse

Il faut (...) dire, et le plus difficile, si je n'hésite pas, narrer des écarts sexuels et infertiles. Ce m'est un embarras. De parler sans détours de mort et de supplices et d'écartèlements, de bagnes, de prisons où de vaches sévices rendent quasi-dément. Mais ces liens à leur tour tomberont dénoués

Les symptômes s'expliquent comme le crime en fin d'un roman policier

-mais ce n'est pas un crime !

Car si privé d'amour, enfant, tu voulus tuer, ce fut toi la victime. »

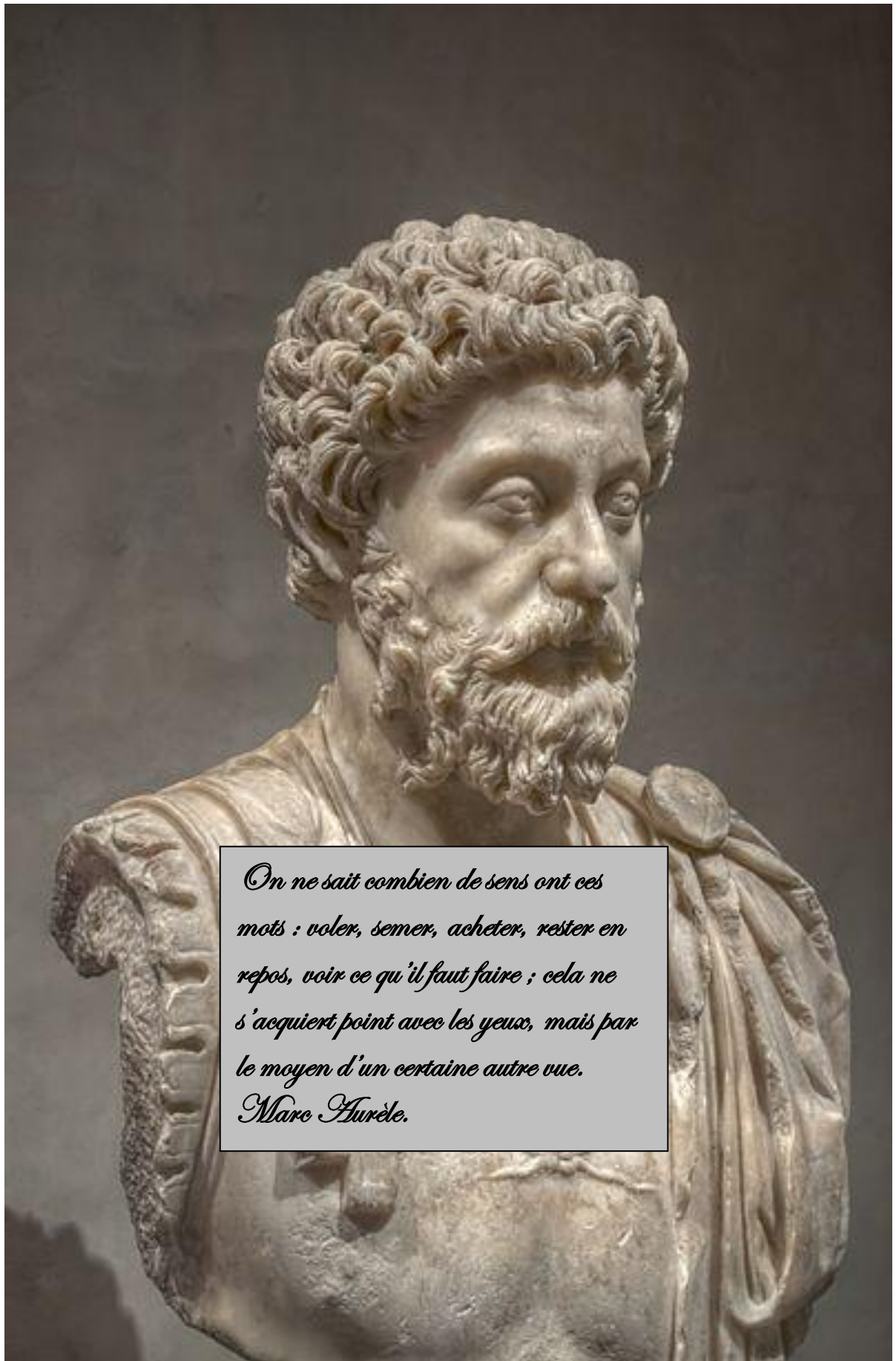
« La psychanalyse, c'est assez fascinant. On passe beaucoup de temps sur soi, et, quand on commence à bien se connaître, on a davantage de temps pour les autres. » **Dany Boon**

« 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 ! » **Jacques Lacan**

Discours au sujet de la causalité psychique, J.Lacan, 1960 : « *Et l'être de l'homme non seulement ne peut pas être compris sans la folie, mais il ne serait pas l'être de l'homme s'il ne portait pas en lui même la folie comme limite de sa liberté.* »

« Vous avez raison Monsieur Onfray, la psychanalyse ça laisse à désirer... » (A propos de : Crépuscule d'une idole, l'affabulation freudienne)

Pourquoi encore la psychanalyse, 2012, Georges Botet Pradeilles, Edition Dédicaces Montréal.



*On ne sait combien de sens ont ces
mots : voler, semer, acheter, rester en
repos, voir ce qu'il faut faire ; cela ne
s'acquiert point avec les yeux, mais par
le moyen d'une certaine autre vue.
Marc Aurèle.*

La singularité du dispositif analytique : une posture et une éthique inédites.

Une intelligence réflexive, universelle, éthique et partageable en amont des utilitarismes ?

Georges Botet Pradeilles, Docteur en Psychologie

Directeur Honoraire d'Etablissements Spécialisés

Président Honoraire de l'Institut Psychanalyse et Management

Résumé :

La psychanalyse est perçue aujourd'hui comme une pratique de thérapie que certains jugent obsolète et d'effet douteux. Mais elle est aussi ce mode relationnel inédit qu'introduisirent le dispositif de proximité sans croisement des regards, l'énonciation en toute liberté associative sans souci de cohérence raisonnable et la mise à distance de tout utilitarisme opérationnel immédiat ou à terme. Contrairement à ce qui se produit dans les circonstances ordinaires l'attitude réflexive n'est pas vouée à optimiser les passages à l'acte comportementaux ni à piloter l'efficacité et l'opportunité des choix de conduite. L'intemporalité à l'écart des objets de cette énonciation incongrue appelle les émotions perdus et les souvenirs reconstitués. Leur confrontation aux états du sujet du moment donne sens au sujet dans le ressenti de sa continuité. Cette élaboration symbolique se meuble de métaphores et de reconstitutions qui viennent combler la perte d'objet et la souffrance du manque à être. La psychanalyse est quête de signifiante quand l'existence s'inscrit inéluctablement dans la perspective de la perte.

La situation analytique inédite amène une révolution silencieuse et intime dans le mode d'adaptation et de réaction de qui s'y soumet. Cela ne signifie pas que l'on se portera nécessairement mieux par la confrontation à cette expérience étrange. Mais il est probable que l'on va acquérir là un autre regard plus excentré et mesuré sur les événements et la conduite de sa propre vie. Les positions de responsable et de meneurs d'hommes, aujourd'hui souvent solitaires et à haut risque de dérives personnelles, vont peut-être même y trouver une profondeur inédite au-delà des compétences instrumentales. Ce temps réflexif fait contenant. L'expérience peut s'y généraliser, prendre sens, et enfin se partager dans un au-delà de soi où l'on se croit moins soi-même et où l'on ne se confond plus avec les avatars des relations ou de la fonction. On quitte la place menacée d'objet du regard et des attentes d'autrui. Il est alors plus facile d'échapper au pulsionnel des peurs et des folies.

Le temps subjectif de l'apprentissage du silence réflexif sous l'égide d'un tutorat silencieux attentif permet de ne plus se prendre à la lettre pour le parent, le manager, voire même le thérapeute idéal. On conçoit alors tout autre comme seulement un semblable qui nous devient moins étranger. Les mots d'un rituel d'échange possible vont venir là où était la crainte.

L'altérité se vit comme une osmose de proximité qui soutiendrait simultanément une distance suffisante. C'est là le mystère du transfert et des effets d'un lien affectif qui ne se brûle pas dans sa consommation par la mise en acte. L'exemplarité de l'analyste, totalement attentif à l'intime, mais également ailleurs, induit les élaborations mentales projectives porteuses d'un partage éthique où chacun définit sa voie en échappant à la confusion fusionnelle des émotions. Le courage d'assumer sa singularité et d'accepter celle d'autrui vient bientôt. Peu importe que l'on découvre objectivement certains secrets intimes qui feraient verrou. Il suffit d'imaginer le trauma ou les sidérations émotionnelles et d'en accepter l'image pour que le mythe qu'ils fondent vienne soutenir le sujet dans ses résiliences et sa mise en récit.

Un savoir analytique constitue ainsi le sujet singulier. La cure est la situation exemplaire de cette élaboration, mais bien des situations sollicitent empiriquement les franges de l'intime. L'individu se transforme, mais nul ne saurait maîtriser là les déterminants d'une transformation raisonnable à fin d'usage efficace et adapté. La richesse humaine est faite de la confrontation des singularités toujours vacillantes issues de la si longue histoire de l'enfance.

Le management souhaite l'uniformisation normative idéale. Ce sont nos singularités conjuguées issues de la différentiation d'un univers intérieur mythique symbolique et imaginaire qui firent de l'espèce sapiens sapiens une originalité de l'évolution qui sut s'adapter aux pires niches écologiques durant les derniers cent mille ans. Cette prise de risque fait innover sans cesse en poussant à franchir sans cesse l'improbable barrière de l'horizon.

1 – Le questionnement du sujet

Socrate découvrit par son questionnement « accoucheur » un « temps du sujet » où chacun est en capacité en toute autonomie et responsabilité de découvrir en lui-même un savoir suffisant et exact sur l'objet à découvrir.

Marc Aurèle sut tirer des fortes présences formatrices de son enfance et de son adolescence ces principes éthiques et réflexions qu'il nous présente comme : « Pensées pour moi-même ». Les valeurs à soutenir et à transmettre signifiées là donnent sens à la réflexion et en font un préalable régulateur de l'action.

Plus proche de nous Freud imagina un dispositif où l'auditeur peut écouter les rêves, les incohérences et les fantaisies d'un analysant donnant libre cours aux errances incongrues et irrationnelles de sa pensée. Dans le désordre des émotions retrouvées et le retour des représentations oubliées naît une énonciation où les condensations et les déplacements de l'intime viennent faire surprise au praticien et au locuteur. Cette liberté échappe aux déterminations ordinaires du dialogue entre bavardage, prise d'influence et querelle.

La posture analytique interroge la singularité du sujet et autorise à fouiller l'intime de soi. Le sujet échappe aux enjeux matériels du moment et aux injonctions des impatiences de la mise en acte. Il revient aux déterminations singulières et oubliées de l'enfant en lui.

Dans « L'homme aux rats » Freud nous indique que l'inconscient n'est rien d'autre que l'infantile en nous avec ses craintes, son angoisse et l'impasse de ses désirs amoureux. La longue immaturité humaine se trame de fantasmes singuliers où chacun échafaude un mythe de son inscription au monde.

C'est cette singularité du sujet qui échappe à toute réduction scientifique. Certes la réalité impose les régularités qui font conditionnements et l'apprentissage permanent nous fait accommoder aux propriétés de l'environnement et à leurs modifications.

Dans le questionnement Socratique inspirateur des pédagogies « actives », l'attitude réflexive de Marc Aurèle excentrant le sujet de ses passions et des enjeux et le silence interrogateur de l'analyste c'est cette singularité du sujet qui devient objet d'étude à découvrir dans son émergence.

L'esprit scientifique s'applique à définir des catégories générales.

Avec la psychanalyse on se soucie surtout de l'unicité du sujet.

La clinique découvre certes des convergences de ressemblances et des similitudes car l'expérience humaine infantile a des passages obligés avec ses espérances, ses découvertes, ses sidérations, ses transgressions et ses évitements. Mais c'est le ressenti de chacun qui vient prendre importance et faire effet dans l'énonciation. Il ne sert à rien de souligner l'abus séducteur du langage par certains et la manie défensive de la justification chez d'autres. L'enfant oscille entre l'illusion idéaliste de toute puissance et les affres de l'impossibilité, du sentiment d'exclusion et d'abandon au fil des émois et des violentes jalousies.

Cet héritage devenu inconscient vient parfois parasiter les processus adultes que l'on voudrait pertinents, opportuns et raisonnables. Le regard sans complaisance de l'entourage vient porter

un jugement sans appel sur ces faiblesses. La parole d'autrui qui le signifie vient alors faire condamnation même si elle est censée inspirer une prise de conscience « rectificative ».

L'analyste ne juge, ne conseille ni ne condamne. Seul le sujet est responsable de son énonciation qui vient métaphoriser ses inquiétudes, ses doutes, ses peurs et ses souffrances. Nous sommes là toujours proches avec l'essentiel oublié des rencontres sidérantes et parfois violentes avec le « réel » du sexe et de la mort qui tissent les secrets de notre enfance oubliée. Les théorisations fantasmatiques de l'enfant sur l'univers adulte dont il est si longtemps exclu s'exhument et donnent une plus grande profondeur à l'espace des émotions et des décisions. Un tel discours sur sa propre fragilité nous mène, ailleurs et autrement, dans une réflexion excentrée des postures de savoir, de pouvoir et de toutes ces formes démonstratives où l'état humain s'accomplit dans l'abus formel de parole publique.

Avec les processus que mobilise le questionnement socratique, la réflexivité du langage intérieur et la posture tierce et abstinente du psychanalyste chacun se réapproprie l'étrangeté de l'expérience infantile. Etre ainsi attentif à soi rend plus attentif à l'autre par une meilleure mobilisation associative des ressources dans l'élaboration mentale constructive. Nous sommes dans cet intime de l'être où l'on se perd parfois mais où on peut aussi se ressourcer pour peu que l'on se trouve un témoin impartial qui sache faire repère. Cette révolution met en ordre l'ensemble de croyances et de valeurs qui circulaient dans notre espace familial et social d'enfant. Les secrets les plus profonds et les paroles les mieux gravées donnent à chacun cette trace originelle à porter qui lui fait sens et destin. Ces traces font limites et parfois verrou au fonctionnement émotionnel et cognitif.

Dans l'énonciation tierce qu'autorise l'interlocuteur en position d'analyste, elles peuvent revenir symboliquement faisant support à une reconstruction identitaire dans l'après coup où l'adulte se reconnaît et s'ouvre à l'acceptation de l'autre.

Aujourd'hui l'efficacité, l'impatience, l'utilitarisme et l'affichage public de la valeur de soi ont effacé la lente construction du mythe personnel imaginaire qui supportait l'individu et ouvrait aux connaissances partagées. L'inscription dans les appartenances sociales d'aujourd'hui demande des accommodations artificielles et virtuelles sans cesse changeantes auxquelles nous sommes peu faits par nature immémoriale. Nous n'avons plus le « contenant » des rituels familiaux et sociaux scandant le cours irréversible du temps, les communions authentifiant l'ordre symbolique et le tissage de liens durables à la mesure d'un espace imaginaire « local » à dimension humaine et les partages puissants autour des naissances et des deuils.

Le monde transformé sans cesse par l'activité humaine semble moins habitable par l'humain même s'il est moins affecté par les misères, les guerres et les pestes. Toute espèce demande des générations pour changer de loi. Le sujet fait de lentes attentes et d'espoirs à entretenir autour d'un désir plus soucieux d'objets affectifs que de consommation est dépassé par l'affolement du monde. Le bagage de plus en plus lourd et formel des écoles et les formations ne garantissent rien dans un univers où le lien et la reconnaissance ne sont jamais acquis. Faute d'un ciel magique, sacré, social, parental ou amoureux qui le protège par ses continuités, le sujet devenu orphelin est voué à perpétuité aux illusions de l'abus égocentrique et à l'insatisfaction chronique. Cette solitude nourrit un sentiment d'exclusion qui entretient les doutes sournois permanents du manque et de la perte. On mesure les conséquences de cette transformation de l'Univers dans le constat des familles désunies, des organisations en quête incessante de règles évaluatives et de normes qui leur feraient équilibre idéal. Le débat politique partisan éclaté entre les différents dogmes du « toujours plus » montre les limites d'une réflexion sociétale où le sujet pourrait trouver sa place.

Rien ne prépare l'enfant aux confrontations adultes dans un enseignement prémâché qui épargne l'effort d'accommodation.

Faute de médiations culturelles suffisantes dans un monde sans vraies racines, le désir du sujet s'est plus que jamais rapproché de l'angoisse. La chute de l'illusion du possible singulier est toujours imminente. Lacan nommait « a » l'objet précaire du désir prompt à s'effacer et « A » les valeurs d'une culture suffisante pour nous supporter durablement. Les valeurs idéalisées d'essence religieuse, éthique, sociale ou même scientifique qui faisaient contenant groupal se dévaluent sans cesse. Les complicités économiques de la confiscation et des gains usurpés tiennent le haut du pavé. Leur violence intrinsèque se masque du saupoudrage d'intentions sociales et humanitaires plus affichées que mises en pratique.

Née dans l'explosion de l'ère industrielle et l'effritement des valeurs traditionnelles qui corsetaient le sujet, la cure analytique est prototype d'une réappropriation nécessaire des résidus et des émergences de l'intime enfantin imaginaire qui demeure en chacun d'entre nous. Cette prise de reconnaissance de soi originale est bien plus symbolique que productive. L'échange analytique, hors des urgences, des utilitarismes et des croyances dans les formations rationnelles, à l'écart du conseil et de du jugement, pourrait sans doute apporter davantage « d'intelligence » aux individus et aux organisations.

L'écoute étrange et silencieuse du psychanalyste, vide d'intentions mais riche des osmose du désir et exemplaire, prête une attention au discours d'autrui qui ouvre l'espace de l'imaginaire. Cette rupture épistémologique est inédite, pédagogique et initiatique.

Il suffit d'écouter autrui en tiers, sans le fixer suspicieusement du regard, comme si son propos était à cet instant la chose la plus importante au monde. Cette reconnaissance rend la liberté de penser et d'énoncer étouffée ailleurs. Cela n'est ni empathie de principe, ni bienveillance sociale. Socrate n'était pas plus aimable ni social que Freud. L'analyse sollicite du sujet cette intelligence sur lui-même née dans une acceptation réciproque et inconditionnelle de l'étrangeté de soi et de l'autre. En prenant ordinairement à la lettre nos positions, nos pouvoirs, nos savoirs et nos déboires nous manquons généralement de distance, d'humour et de tolérance.

A la Comédie Arlequin nous montre que la pièce ne se dénoue que par la malice d'un esprit libre (sans Dieu ni maître ?) peu porté à être dominant, docte où fait de doléances et de ses prétentions lui faisant prétextes et jouissance. Le valet malicieux, quelque peu subversif et libéré des conventions et des contingences, rend la pièce aussi plaisante qu'éducative. Il permet le triomphe final et désintéressé de l'intelligence et de l'amour qui fait assomption à toute aventure humaine.

La leçon de l'analyse est du même ordre. Elle s'oppose en totale antinomie à tout esprit d'école réducteur et univoque. Cette recherche fit définir à Pascal « l'esprit de finesse » qui viendrait compléter « l'esprit de géométrie », certes toujours nécessaire, mais jamais suffisant. Peu importent les révélations du divan et l'effet supposé de leur prise conscience. Ce ne sont que des reconstitutions opportunes des secrets et fantasmes intimes au fil de l'énonciation formant la singularité du sujet. La dramatisation du vécu ou du fantasmé devient trame romanesque qui transcende toute violence advenue quelle qu'elle ait pu en être l'horreur. Ici l'imaginaire fait récit qui se substitue à l'évènement brutal. Le partage avec l'auditeur rend ce récit symbolique comme le sont les contes et les fables. L'exercice associatif fait de transpositions rapproche du travail libératoire du rêve. La quête inédite des bribes dispersées unit les émotions perdues aux retours des étranges représentations émergentes. Le fantasme prend corps. Chacun reconstruit ainsi son mythe personnel qui fait refuge à son désir et barrière à son angoisse. La parole venue d'un ailleurs qui nous précède nous traverse et nous porte plus loin. L'exercice forme peu à peu l'esprit à l'ouverture vers un meilleur usage du monde. Il demande un certain temps de liberté. Nous en disposons rarement dans un espace dévorant saturé d'images intrusives et d'injonctions comminatoires.

Quiconque a été un peu écouté dans la réappropriation singulière de son enfance en sera davantage familier avec le plaisir et le partage. Il en deviendra sans doute de meilleure compagnie. Il saura être cet arbitre tiers entre les passions souvent bornées des parties. Il suffit que le nombre de ces sujets là devienne suffisant pour que l'aventure humaine dans une organisation prenne un meilleur intérêt. La psychanalyse suggère une libération des répétitions obscures, l'émergence d'un contenant éthique et l'ouverture vers une meilleure audace réflexive. Se relever d'un tel divan, quelle qu'en ait été la pratique dramatique ou légère, assidue ou plus virtuelle, est une irréversible révélation de soi. On y constatera bientôt l'émergence de l'humour, de l'intelligence et peut-être même du style.

2 - La perte des repères identitaires collectifs

La position de quête des enseignants et des professionnels du management ou de son accompagnement, montre l'inquiétude actuelle des organisations sur cet intime du sujet qui échappe de plus en plus aux réductions normatives, aux idéaux opérationnels, aux à-coups stratégiques et à l'empirisme des évaluations insidieuses. Les psychanalystes apportent le questionnement sur l'importance accrue de la dimension subjective du désir dans un monde où la relation d'objet, formalisée et idéalisée, est confrontée aux contradictions de ses chutes, ses dépassements et de ses transformations imposant d'incessantes surenchères.

L'activité humaine est aujourd'hui soumise plus intensément à la question de l'implication et de la responsabilité singulière. Le travail était jadis « devoir » dans cette ambivalence de la construction identitaire du « métier » et de la contrainte hiérarchique « paternelle ». Devient-il un travail « forcé », dépersonnalisant, absurde et destructeur du sujet, au service des oligarchies anonymes du profit et de la consommation ? L'emploi volatil et virtuel se dissipe dans les logiques versatiles des modes et des fluctuations économiques permanentes que l'on nomme « crises ». On les dit contingentes, mais elles sont structurelles comme ces mouvements parfois violents liés aux flux et aux pressions de la croûte terrestre et de l'atmosphère. Que devient dans nos organisations cette limite aux capacités mesurées d'accommodation du sujet que l'on pourrait nommer la juste dimension humaine, faite de sens, de partage et de plaisir ? Saurons nous devenir infiniment mobiles et disponibles au gré des modes et des marchés ou demeurons-nous des êtres d'appartenance, de territoire et de pérennité des liens ? Le développement, qui semble sans limites, nous porte-t-il vers l'accomplissement surhumain de perfections purement matérialistes ? Cette croyance probablement illusoire, va-t-elle générer un homme nouveau quasiment omniscient, parfaitement opérationnel, efficace et doué d'ubiquité ? Allons nous plutôt vers une déception de plus en plus pressante de l'intime du désir dans le monde de l'hyper communication et de la surproductivité ? Les incontestables progrès en matière de droits de l'individu, d'accès à la formation et aux soins, de prise en charge des désavantages nous promettent-ils à terme un paradis retrouvé ?

Les pratiques managériales, sont mises au défi dans un rapport devenu aujourd'hui plus singulier au désir et à l'angoisse du sujet. Le monde du travail révèle les troubles liés au manque de reconnaissance et d'identifications qui ne sont plus régulés par les cadres sociaux traditionnels tenus par les familles, les groupes, les traditions et le fonds culturel. Le management rencontre là une fragilité qui le rend parfois caricatural dans ses tentatives de contrôle de l'organisationnel formalisable. Les réponses explicatives et les solutions régulatrices générales qu'apporte la psychologie comportementaliste fondent-elles une éthique de la conduite des hommes qui s'accommode au totalitarisme des logiques

économiques et financières en passe de nous dominer ? Que deviennent ces « métiers » patiemment épousés dans de lents apprentissages qui donnaient à chacun sens et histoire ? Avons-nous encore – malgré l'apparente protection du droit du travail - la confiance nécessaire dans nos organisations pour accomplir sereinement cette vocation profonde de l'homme qui est de servir ? Qu'avons-nous enfin à transmettre dans le registre des valeurs pérennes et des engagements aux générations montantes ?

Le vivre ensemble dans les organisations est-il encore un possible tentant autour de valeurs, d'enjeux, de peurs surmontées ensemble et de plaisirs partageables ? S'est-il réduit au contrat juridique, à la nécessité alimentaire, au temps compté, au raisonnable de l'effort opportun juste suffisant ? Que devient l'aventure humaine ? Va-t-elle se réduire à une peine incompressible avant la retraite avec quelques temps libres mesurés d'échappée sans rime ni raison dans les loisirs marchands en vogue ? Que signifie aujourd'hui notre engagement dans les organisations, où l'on trouve certes ses ressources - si elles nous offrent une place entre leurs « crises » - mais où construit-on la continuité de son identité et sa propre histoire professionnelle pour nous faire support symbolique ? Allons nous demeurer riches de cette capacité d'innovation et d'invention qui a fait l'expansion de l'espèce et la voue au surdimensionnement adaptatif dans la maîtrise des moindres propriétés de la matière ?

3 – Une pratique inédite soucieuse de la singularité du sujet

La psychanalyse nous apporta il y a cent ans une ressource inédite en imposant entre fauteuil et divan un dispositif réflexif inédit sur un savoir sur soi venant parfois à faire défaut, faute sans doute de l'introjection des puissants repères sociaux identificatoires de jadis. Il ne s'agit pas de dévoiler les ressorts inconscients du sujet mais de créer les conditions propres au fonctionnement et au partage de cet espace réflexif. Ce qui intéresse aujourd'hui le management n'est peut-être pas fait des contenus singuliers de l'inconscient supposés, imaginés ou reconstruits.

Il ne s'agit pas ici de guérir le sujet ou de l'expliquer. On ne retrouve là que ces histoires humaines où seul le thérapeute se hasarde (prudemment) à l'interprétation clinique des reliquats fantasmatiques et structurels des passions infantiles et en devient le rassurant dépositaire. Tout usage autre que celui qu'en fait le sujet lui-même ne peut être qu'abusif. Il faut certes un témoin, l'introspection solitaire débouche sur l'angoisse. Mais dans les osmose secrètes de la psychanalyse, à trop vouloir dévoiler l'objet du désir et les mécanismes de défense, on en fait disparaître ce pouvoir mythique, précaire et volatil de l'imaginaire qui nous soutient... L'inconscient demeure l'inconscient et nous protège du retour invasif des informations, des émotions et des contradictions de l'expérience. Il convient seulement d'apprendre à savoir en filtrer l'opportun associatif du moment qui vient faire sens et ressource dans l'énonciation. L'inconscient échappe aux réductions rationnelles de toute tentative d'inventaire. Les craintes, les découvertes et les passions qui en émanent ne sauraient être des faits scientifiques reproductibles, explicatifs et prédictifs.

La position psychanalytique est à considérer surtout dans cette vertu pédagogique du silence de l'officiant et de la règle de liberté réflexive associative qui nous détache un moment de l'objet et de la volonté pulsionnelle de maîtrise. L'excentration dans cet espace inédit a des propriétés spécifiques par sa seule définition. Il donne de nouvelles libertés éclairantes pour qui s'y livre avec cette honnêteté réflexive où l'on ne triche plus avec soi-même. Le semblant sous toutes ses formes y perd la valeur qu'il a en ville. Le temps et la pesanteur de

l'évènement y sont abolis. Le Moi y oublie son souci de représentation, ce qu'il énonce là n'a aucune valeur de représentation ou d'affichage.

Il faut payer de ses deniers sans autre contrepartie que la liberté d'énonciation et sans espoir de prise en charge des frais de la démarche. Le don qu'on fait ici en nom propre nous prêche existence et prend valeur sacrificielle. Ce « délestage » est une audace nouvelle qui nous confronte imparablement au réel du manque et de la perte sans le bienveillant secours social que l'on voudrait partout. Ce rituel a certainement une valeur initiatique qui nous sépare des illusions protectrices de l'enfance... Chacun doit faire son affaire de sa plainte, le dommage n'est pas reconnu par le psychanalyste.

L'expérience est féconde en elle-même. Payer initie l'acte sacrificiel où l'on se constitue - en toute autonomie et responsabilité - sans faire procès, sans se justifier et en énonçant les explications sur nous-mêmes qui nous semblent bonnes. Elles n'ont pas d'autre usage que d'être entendues par l'Autre, ce champ humain où il faut s'inscrire et que représente l'écoute du psychanalyste.

Il faut ici renoncer au savoir maître, à la décision judicieuse ou opportune et à la mise en acte. La double abstinence de l'analyste et de l'analysant ouvre le champ du symbolique.

Jadis la consultation des anciens initiait à cette relativisation. Toute réflexion solitaire sur soi sans Tiers témoin conduit aux effondrements dépressifs ou aux constructions délirantes.

Le temps de l'allongement effectif ou virtuel oblige l'analysant à une décentration qui postule et reporte le savoir et le pouvoir ailleurs, dans cet Autre au-delà de nous-mêmes. L'esprit s'inspire de cette fiction. Le psychanalyste s'abstiendra de faire le moindre usage de sa position symbolique. Il faut seulement croire que quelque part quelqu'un sait. Le Moi gagne en liberté en plaçant ailleurs le savoir et sa charge souvent insupportable. Toute connaissance devient plus mobile et féconde lorsqu'elle devient usufruit d'un Autre intemporel qui nous entend et sait. Cela entretient la dynamique humaine dans un espace imaginaire qui nous fait culture immémoriale

La fonction du psychanalyste n'est pas opérante ; elle est étayage du mythe individuel qui supporte chacun dans son identité propre avec sa spécificité et ses limites. Cette fonction séparatrice sait rendre moins accablantes pour l'analysant les pratiques humaines de « meneur d'hommes » du pouvoir, de l'éducation et du management. Le sujet analysant échappant aux défenses, certitudes et parades du Moi, saura se donner une meilleure liberté ; il en résulte parfois une mutation comme effet de l'épreuve. La psychanalyse a osé nommer radicalement « castration » cette excentration du Moi qui ne se prend plus follement pour lui-même.

On comprend bien le rejet actuel de la psychanalyse par un monde objectif où exister n'est qu'affirmation et croissance.

Tout autre praticien d'aujourd'hui autre que le psychanalyste tente de combler scrupuleusement le manque faisant symptôme.

Il faut souligner le caractère radical de rupture épistémologique de la psychanalyse.

Nous sommes dans « Le temps du sujet » suspendu hors des enjeux. La parole n'a plus à se hasarder en dérobades, ruses, leurre, trahisons et craintes. Elle découvre ces espaces « interstitiels » inédits faisant matrice à la probabilité de toute aventure, et précurseurs de nouvelles rencontres ou inventions. C'est ici que renaissent imaginairement le possible et le vivable. L'aventure étrange de la psychanalyse offre au sujet un temps où il n'aura plus à se prendre pour ce qu'il croit être, ce qu'il pense savoir, et se libérer du leurre que son désir poursuit. Cela lui donne le loisir d'être davantage « intelligent » et peut-être même d'échapper à la jouissance sempiternelle de ses symptômes familiers... Voir même de tomber amoureux et d'y prendre plaisir.

Le management au service des organisations est en quête inlassable de procédures fiables, régulières et soutenues d'un bel étayage scientifique fait de savoirs et d'expérience. Avec ses meilleures intentions il voudrait mettre en harmonie les impératifs des tâches et les compétences d'exécution dans un cadre légal et réglementaire commun et protecteur. Il a même en filigrane de la productivité et de l'efficacité un certain souci éthique et moral de l'individu. Mais cet idéal nécessaire est sans cesse battu en brèche par l'urgence du résultat et la vacillation des moyens. Le manager doit sans cesse déroger à l'orthodoxie des pratiques et à la rigueur normative rassurante. Comme ces « nouveaux pères » d'aujourd'hui, il ne cesse d'osciller entre bienveillance des instants de paix et sévérité exacerbée des moments de crise en se protégeant de son mieux avec les justifications convenables opportunes dans chaque situation.

L'emballlement des technologies et des méthodes demande sans cesse à chacun de retrouver sa place et de réinventer son métier dans l'imprévisible des fluctuations des méthodes et des marchés. Le travail ne rend peut-être pas nécessairement fou, mais il est devenu affolant. Gaston Berger nous signifiait en 1950 : « rien ne s'était passé depuis le néolithique et voilà qu'à nouveau, il va se passer quelque chose ». Voici qu'il faut sans cesse relier le politique, l'économique, le culturel et le social dans des conceptions décroisées autour de cet individu qui recherche sans cesse son identité, son appartenance et son sens dans nos sociétés et nos organisations. Nous ne savons vraiment bien que former des experts à donner des réponses ponctuelles que l'on voudrait idéalement opérationnelles... Elles ne sauront être que de précaires palliatifs locaux.

La globalité des affaires humaines dans leur incertitude d'aujourd'hui ne demande pas seulement le savoir formel ; elle appelle d'abord à cette intelligence intuitive de l'autre et de l'événement créant un support aux régulations de l'information, aux positions et à l'activité elle-même. On peut construire là une expérience, mais sans doute pas une science.

L'inconscient emmagasine ses modélisations cliniques qui fondent une meilleure confiance. Cela se partage peu. L'expertise est certes toujours utile, mais cette subjectivité émotionnelle qui sous-tend les conduites singulières nous échappe. Qui connaît les ressorts de ses propres déterminations ?

Les organisations n'ont pas vocation au soin des troubles de l'individu issus des désordres et des désarrois de nos sociétés post modernes. Elles constatent la souffrance structurelle sous-jacente aux points sensibles de fixation lorsque le sujet est conduit à ses limites... Sans être psychanalyste, avoir un peu l'oreille éduquée à l'écoute psychanalytique saura éviter que l'on renforce le trouble du sujet par quelque acharnement de bonne volonté rationnelle qui devient nécessairement pervers à son insu. C'est bien plus que de l'empathie, de la bienveillance ou de la compassion ; il y faut une exigence et une reconnaissance de l'autre qui passe par un effacement de soi.

5 – Mise en perspective d'un lien possible du pulsionnel de l'émotionnel et du Moi

Voici peut-être que s'annonce le temps de cette clinique où l'esprit de l'homme se fait d'abord singulièrement épure universelle de l'essence de l'expérience plutôt que de se laisser accabler du poids de l'objet contingent. Ce temps de liberté est celui du psychanalyste qui enseigne le lent apprivoisement du désir et la fugacité de ses causes imaginaires. Il est aussi celui du pédagogue patient qui initie aux lectures secrètes des relations et des propriétés de tout objet jusqu'à leur appropriation intime au-delà des inquiétudes de son étrangeté. Avoir été à « bonne école » est sans doute avoir reçu la leçon de telles assiduités exemplaires. Marc Aurèle rappelle scrupuleusement dans les huit premiers feuillets de ses pensées tout ce qui lui fut transmis de spécifiquement humain dans la relativisation des croyances, des impatiences et des passions. C'est à de telles sources que le management peut prendre sens.

Il faut sans cesse assumer l'incertitude, la méconnaissance et l'imminence des déboires professionnels et amoureux qui nous renvoient sans appel à la solitude. On imagine sans cesse des surenchères démonstratives et justificatives qui font écran et recours.

La longue dépendance infantile nous inscrit dans cette vulnérabilité dont Freud nous signifie la prégnance dans le texte : « Un enfant est battu ». Le fantasme d'échec, de maltraitance et de menace imminente est inscrit en chacun de nous. La revendication hystérique et la justification obsessionnelle viennent certes nous en défendre. Mais sortis de l'enfance à qui adresser les pétitions névrotiques ? On n'entend aujourd'hui que l'objectivité apparente de l'argument, les bonnes et mauvaises raisons et les décisions compulsives de mise en acte. Les temps réflexifs, contradictoires et irrésolus de lentes maturations deviennent du temps perdu. Le seul recours est une position intelligente inédite et singulière qui accepte mieux le doute et l'altérité avec ses aléas. Elle aspire au renouveau, à la découverte et aux partages. L'esprit curieux qui la pratique aime à s'étonner ; il s'aventure aux marges du connu et invente ses solutions opportunes et parfois habiles au-delà des expertises formelles et savantes. Il s'approprie et apprivoise les objets proches qui deviennent ses objets de désir. Cet esprit gagnant en liberté spontanée se protège également des impatiences pulsionnelles et de la pression des contingences. Le psychanalyste et psychosomaticien Jean Benjamin Stora s'exprimait ainsi dans l'une de nos correspondances :

« L'élaboration mentale est une des voies possibles de disparition des excitations sensorielles et motrices. Les autres voies sont la voie de décharge par les comportements et la voie des somatisations. »

L'intelligence est dans de très nombreux cas un moyen défensif de court-circuit de l'appareil mental et de défense contre les manifestations pulsionnelles de l'inconscient. »

Ainsi l'esprit ayant appris à se libérer des démonstrations dramatisées de l'hystérie et des obsessions justificatives pourrait-il échapper peu à peu aux rabâchages, aux postures défensives et à l'irréversible des mises en acte impatientes. Ce qui revient librement et en toute incohérence d'un vécu représentatif et émotionnel qui n'est jamais totalement oublié s'associe et se condense. La pensée découvre des relations inédites et parfois transgressives aux croyances tirées des héritages familiaux et des souvenirs d'école. L'intelligence contourne les barrières des vieux interdits « parentaux » intériorisés. Elle peut même permettre d'éviter l'enlèvement dans les surenchères de l'Idéal du Moi et du culte de sa propre image.

Elle découvre souvent des ressources inédites dans ces catalogues secrets où en fait rien ne se perd des expériences, des découvertes et des émotions passées. Il arrive que l'on se surprenne soi-même à se redécouvrir en s'inventant de nouvelles conduites. La position intelligente se rapproche de celle de l'analysant que Freud et d'autres découvrirent il y a à peine plus d'un siècle. L'esprit associe librement sensations, ressentis et souvenirs dans un projet intime qui se construit sans cesse et vient s'énoncer en toute liberté. L'autorisation qu'accorde l'analyse, dégagée de principes rationnels et de jugements, tranche sur toutes les contraintes de Société et d'école.

Délié de tout engagement raisonnable, l'analysant par le jeu des mots de son énonciation ouvre à cet Universel dont Socrate et Lacan nous signifièrent la possibilité de partage. Les limites du possible ne s'effacent certes pas, mais reculent sans cesse dans l'écoute du garant inconditionnel de la liberté de l'espace d'énonciation qu'est cet être nouveau et incongru qu'incarne l'analyste. Dans cette sécurité et cette exemplarité, l'esprit redécouvre ses vagabondages enfantins avec ses rêves, ses transgressions exploratoires et ses inventions intelligentes et amoureuses.

La cure porte en germe l'indépendance d'esprit ouvrant à la reconstruction de l'acquis et à la découverte de nouveaux possibles. Le tiers écoutant n'est ni dans le contrôle, ni dans

l'intention. Il se soucie seulement de ce que suggère JB Stora dans la reconstitution d'une cohérence du sujet entre le versant pulsionnel inconscient et les choix comportementaux du Moi : « *Je pense qu'une psychanalyse bien conduite peut obtenir que le Moi et le ça deviennent UN: Wo es war, soll Ich werden.* »

6 – L'illusion d'une guérison qui ne passerait pas par le courage, la liberté et l'intelligence du sujet

On crut voir en la psychanalyse une ressource de science pour la compréhension générale des troubles de l'esprit et des conduites et leur remise en ordre. Mais chaque sujet est singulier dans cette traversée de lui-même qui s'offre là. L'épistémologie de la psychanalyse ne fixe pas de norme. Chaque analysant comme chaque individu échafaude son propre mythe au fil spécifique de son énonciation. Ainsi les résonances de l'écriture et de la poésie soutiennent seulement leur auteur dans son unicité créatrice.

Bientôt l'esprit devient avide de trouvailles. Il se fait romancier et explorateur. Il abandonne le refuge des savoirs suffisants et des pratiques rituelles répétitives. Enfin il projette l'action qui l'engagera et s'invente des moyens. Il va falloir des alliances. L'existence d'autrui prend sens. La communication devient nécessaire au désir et s'organise en échappant aux formes convenues.

Cette pensée intime libérée échappe même au souci hiérarchique et territorial de pouvoir ou de maîtrise. Elle est plaisir de penser et de partager l'aventure. Au fil des glissements et des découvertes qui subvertissent les formes de tout savoir acquis et de tout objet tenu, une nouvelle connaissance surgit sans cesse et transforme le monde et soi-même. Le sujet vit ainsi un peu au-delà de lui-même et de la souffrance de vivre aliéné par ses obligations et les devoirs de ses allégeances. Il ne se pense plus ; il pense ailleurs.

Rencontrer un management intelligent initie au plaisir de l'œuvre collective. Mais le plus souvent le management est affolé d'impatiences et de craintes qui le bornent de normes et d'objectifs et l'inféodent dogmatiquement aux systèmes formels. Le mariage toujours difficile du sujet au collectif trouve parfois ainsi une harmonie. Dans de telles unions on découvre dans l'après-coup ce que l'on a traversé ; on s'étonne parfois alors de ce que l'on a fait.

L'aventure est aussi rare que l'histoire d'amour réussie. La liberté est le fruit d'une transgression courageuse. Socrate, Marc Aurèle, Voltaire, Montesquieu, Diderot et bien d'autres nous suggérèrent la voie difficile et audacieuse de l'indépendance de pensée. La psychanalyse est sans doute du même ordre de recherche sa liberté plus qu'une inféodation sécurisante sous un savoir souverain lié à la découverte des causes. Il faut là une première audace, d'abord hystérique et irrationnelle, qui se confronte à tout environnement et ne répugne pas aux contradictions internes.

Rien ne se produit sans le courage initial de faire rupture. Ce névrosé figé en attente désespérée de réponses parentales venant d'un ciel enfantin devenu vide, ce narcissique noyé dans son miroir, ce solitaire jouissant de ses rituels déshumanisés, cette victime prisonnière à perpétuité de la justesse de sa plainte que nul n'entend, ce malade chronique qui stigmatise son corps de ses impossibilités, n'ont guère d'autre échappatoire que l'énonciation désordonnée des mots qui les traversent. Si elle est entendue, elle se fait bientôt attitude réflexive « court-circuitant » la répétition des symptômes. Le sujet n'en sera pas « guéri », mais il en deviendra davantage autonome et responsable.

Nous avons peu de points de fuite pour nos échappées imaginaires créatives. Le besoin d'indépendance d'esprit n'a jamais été aussi grand que dans notre époque d'apparente facilité où l'objet nous est promis par toutes les fenêtres du marketing tandis que le politique fait

miroiter le droit imminent du tout possible pour tous. Rien n'est plus sot qu'un consommateur ou un électeur séduit et convaincu. Un voyage approfondi au cœur de ses ressentis intimes et des aléas de son expérience rend moins naïf et crédule.

On prête à l'esprit une grande mobilité. Mais en fait généralement il résume, simplifie, caricature et revient vers ses routines ou se crispe dans ses choix pulsionnels. Il s'obnubile souvent et rabâche ses raisons sur des versants obsessionnels, voire même paranoïaques. A moins qu'il ne se trouve quelque souffre douleur complaisant pour le soulager de ses tensions ou ne se reconstruise un monde potable dans ses rêveries hors de toute réalité.

Au-delà de toutes les caricatures de la psychanalyse qui circulent, et que les praticiens eux-mêmes contribuent parfois à entretenir, il faut saisir la parabole du dispositif analytique dans son injonction à la libre énonciation. Les enfants construisent ainsi leurs jeux dans le désordre avec presque rien, les partagent avec qui est là et les habillent de mots, de règles et de repères. La découverte freudienne offre cela à l'analysant. L'espace analytique est le lieu où le sujet advient.

Le creux du désir de qui nous écoute est toujours d'un précieux réconfort. Ainsi un chef d'équipe, un élu, un collègue attentif, sans jugement et sans réponse raisonnable à asséner nous font intelligents et le sens va venir là. Quiconque a eu un parent, un partenaire, un collaborateur intelligent saura de quoi il s'agit. Mais qui est orphelin de l'écoute de ces intelligences là sait à quel point leur absence rend le monde vide, absurde et redoutable. Il faut fort peu à cette communication là. Le poète Sétois Brassens chanta l'infime du don des quatre bouts de bois de l'auvergnat et des quatre bouts de pain de l'hôtesse. Mais le meilleur vient de cet étranger « Qui m'a souri lorsque les gendarmes m'ont pris ». C'est le point exact où le désir de l'Autre restaure le possible.

Il n'y a là ni science, ni compétence qui vaille. Il faut certes s'appliquer à faire au mieux ce que l'on attend de nous. Mais sans ce qui fait partage ce ne sera que besogne. L'objet partagé redevient l'objet magique de nos illusions d'enfant. Il n'est plus l'objet inaccessible et interdit d'un père innommable qui se cache dans les organisations technocratiques d'aujourd'hui. Il suffit qu'un esprit borné s'arroge la loi, le savoir et le pouvoir et se donne la position et les moyens d'en faire usage. L'intelligence naissante se réfugie alors dans ce silence navré que nous inspire si souvent le monde.

Le discours de la psychanalyse subvertit celui du maître qui enjoint, celui du savant qui explique ou celui du cabotin qui nous séduit par ses tours et nous vend sa camelote. C'est un espace de découverte et d'invention livré aux mots venus d'ailleurs par lesquels chacun peut se faire son propre oracle.

L'évacuation des tensions par cette voie sémantique est une alternative audacieuse aux symptômes comportementaux et somatiques. Le mot d'esprit en est la meilleure manifestation. Les poilus des tranchées de la Grande Guerre et les bagnards de Sibérie riaient même parfois du pire nous conte le philosophe Alain dans ses « Propos sur le bonheur ». Il suffit que l'énonciation vienne à point et transcende l'évènement par une sublimation métaphorique.

La psychanalyse est prototype de pratique humaine se voulant plus lumineuse que raisonnable.

Aujourd'hui face aux poussées pulsionnelles devenues de droit, le garde fou des héritages de valeurs, de codes, d'étiquette, de coutumes, d'allégeances et d'ostracismes que nos aînés intériorisaient dans l'enfance devient fragile et fait moins injonction. Le Surmoi avec ses interdits, ses principes, ses convictions, son idéalisme n'est plus protecteur. Les anciens pensaient que chacun avait en lui de l'avant soi et de l'au-delà qui le visitaient par quelque

effet magique. Le principe supérieur sacré qui gouverne et domine est en irréversible déclin. L'individu d'aujourd'hui est orphelin des régulations de l'Autre désir. Il lui faut assumer le deuil radical des illusions d'enfance.

Il n'y a pas de science de l'élucidation qui puisse ici faire remède. Que mettre à la place de la croyance brisée en un monde pérenne et un amour unique et éternel ? On ne meurt plus pour la famille, la foi ou la patrie. On peut même se tuer soi-même pour signifier ce rien aux organisations a-symboliques et dépersonnalisées.

L'espace analytique est-il propre à accueillir ces chutes ?

Avec un brin de culture et une fermeté du psychanalyste sur la qualité du vide qu'il offre les images historiques, parentales et sociétales suffisantes viendront bientôt remettre le sujet en récit.

L'inconscient humain d'essence infantile demeure une inscription animiste dans un Univers magique qui le possède par de multiples effets d'osmose. Nous croyons toujours les devins et les prophètes. Les mêmes thèmes sous jacents se retrouvent en tout lieu de la planète. Le fait humain est unique et convergent vers un symbolique partagé où chacun puisse se situer. Le flux des affects anciens et nouveaux organise sans souci du temps et de l'espace une logique renouvelée du verbe et de l'image qui répond à l'énigme insoluble de l'existant. L'infinie variabilité de la dimension humaine se développe là avec la capacité singulière à représenter, à anticiper et à inventer, mais sans doute pas à fonder une science objective...

Certes l'intention, la volonté et les stratégies mènent l'appareil psychique à négocier consciemment avec la réalité des positions et des objectifs selon des règles méthodiques. On y trouve du plaisir et du déplaisir comme des compétences efficaces et des limites opérationnelles, mais aussi éthiques.

Cependant la pensée réactive sur ses franges inconscientes les problématiques infantiles, toujours sous-jacentes, qui réclament inlassablement et compulsivement amour et reconnaissance venant de la place parentale. Ce questionnement discordant consomme une partie de l'énergie vouée à l'activité. Faute d'interlocuteur de substitution on peut parvenir au surrégime de ce fameux « burn out » de l'implosion finale ou l'injonction interne se conjugue insupportablement aux exigences oppressantes de l'environnement.

7 – Le temps du symptôme et les usurpations sociales de la souffrance du sujet.

Nous voici face à cet indicible d'un réel violent qui nous trouble. Nous en sommes exclus comme de l'acte sexuel des parents jadis pressenti et parfois entr'aperçu ou de ce premier mort que l'on nous a caché. Ce que l'on nous inflige ainsi s'introjecte et nous tараude. Chacun se fait le lieu de son supplice.

L'entourage amical, qui ne ressent rien de cela, nous souffle qu'il suffirait de prendre conscience de ces répétitions, de ces inhibitions, de toutes ces conduites inappropriées et du ridicule de cette angoisse sans cause suffisante qui nous mène aux échecs et à la plainte. Ceux qui ne sont pas nos amis stigmatisent nos faiblesses et nos incapacités. La disqualification nous guette sans cesse.

Mais cette belle hygiène raisonnable et volontariste qu'on nous suggère et nous enseigne partout se heurte à des déterminations secrètes qui nous constituent. Ces symptômes qui nous possèdent sont les répétitions de l'inachevé de notre histoire amoureuse infantile impossible. L'inconscient nous renvoie à tous nos rendez-vous manqués. Cette démangeaison est celle des vieilles blessures.

Expliquer n'est d'aucun effet. Le corps lui-même s'est approprié la logique fantasmatique de l'impossible aventure humaine dans ses déclinaisons infantiles. Face au réel du sexe impraticable, du manque de l'objet d'amour et de l'infinité des deuils annoncés tout notre être est voué à la preuve, à la justification et à la manifestation d'impuissance ou de colère.

Savoir n'apaise pas plus que la bonne volonté. La vieille souffrance enkystée dans des rituels défensifs absurdes ou affichée par les stigmates du corps se ravive sans cesse.

Cette souffrance est devenue un marché. Maintes bonnes âmes se nourrissent du désarroi et de la détresse d'autrui. Les esprits politiques en font un usage démagogue utilitaire.

L'usurpation de la souffrance d'autrui est faire valoir et métier.

La posture psychanalytique par son retrait neutralise le lieu du symptôme en libérant l'espace d'énonciation de tout jugement et contrainte rationnelle. Cet espace, comme celui des lieux de culte de jadis laisse à la porte les conflits extérieurs et réfute même l'énoncé des conflits internes. On ne dispense ici ni médecine, ni conseils et l'absolution est par principe exclue du rituel. Chaque psychanalyste ayant fait vœu d'honnêteté sait de quoi il s'agit ; l'abstention de tout abus - même minime - de savoir, pouvoir ou séduction est ici de règle.

La libre énonciation n'est pas que liberté de dire l'indicible, elle fait principe rigoureux de non violence. Cette neutralité permet l'émergence du symbolique et son partage. Analyste et analysant négocient là avec le réel commun toujours corrosif quel qu'en soit l'avatar.

L'expérience analytique sous toutes ses formes est peut-être la seule situation qui puisse nous accompagner en toute innocence dans l'épreuve du manque à être. Elle préserve notre intégrité de sujet dans sa capacité d'énoncer son désir et de lui donner forme. L'inconscient lui-même peut abandonner ses rudes lignes de défense sans cesser d'être inconscient pour autant. C'est alors que s'invente mystérieusement un nouveau langage à l'écart du registre du drame ou du plaidoyer. Il nous authentifie comme sujet d'une histoire héritée et à transmettre.

Le découvrir et le partager avec un praticien sûr ou un écoutant suffisamment sage fait expérience nouvelle dont chacun peut tirer à son gré le parti qui lui convient.

Le traitement immédiat du manque à pouvoir ou à avoir, les jalousies et les revanches ordinaires, les guerres gagnées et les procédures efficaces se professent surabondamment en d'autres lieux par des enseignants moins modestes et abstinentes que ceux qui se mettent sereinement en position d'analystes. Il est même - dit-on - qui ne guettent ni fortune, ni notoriété et ne profitent pas des faiblesses que leur charme détermine chez leurs patients.

Le dispositif analytique échappe aux vœux « d'efficacité » qui nous pressent en toute circonstance. Ici les querelles de méthode et d'école ne font généralement plus surenchère d'expertise et de compétence. On ne promet ni le mieux être ni l'être davantage. Le souci utilitaire est sans objet ; la pratique n'est pas vouée au probatoire comme tout ce que l'on voit foisonner partout en matière d'étayage de l'humain. Ici on se sait périssable et vulnérable.

Dans un monde sans mythologie de l'individu seul d'où le sacré a disparu, la question de la psychanalyse: « Que fais-tu, toi, avec ta castration annoncée ? » est initiatique, pédagogique, libératoire et fondatrice d'une éthique et même d'une esthétique. L'énonciation en réponse ne saurait être qu'invention et créativité dans l'affrontement au néant avec l'analyste en tiers.

Nul ne peut bien vivre s'il n'a su se créer courageusement son mythe.

La psychanalyse permet au Moi sa transcription sur un espace symbolique qu'il faut bien concevoir vierge pour y prendre existence. On peut tout ignorer de la psychanalyse et se redécouvrir un possible nommable entre l'oubli et la remise en cause. Monsieur Jourdain faisait ainsi de la prose. Mais encore lui fallait-il un témoin.

L'énonciation fait émerger le sujet imaginaire face aux contraintes et aux violences étrangères. Il suffit de raconter son voyage ou d'écrire sa lettre en osant exprimer l'intime des ressentis pour connaître cette étonnante décentration créatrice.

Dans notre Univers actuel en incessantes discordances et sans convergences le Moi est voué à s'affirmer dans la surenchère d'apparence, d'investissement ou de dramatisation de sa souffrance. Faute d'écho suffisant le Moi devient aussi solitairement Donquichottesque dans ses défis que le héros intemporel de Cervantès.

Comment s'orienter derrière les technologies avancées, les changements de voies et de méthodes, les vagues de stratégies efficaces et l'urgence comminatoire de résultats probants ? Les travaux des anciens n'étaient pas dans ces impatiences fébriles. La gestion des ressources humaines à des relents de ces élevages de chevaux de course où l'on est seulement attentif au potentiel des futurs gagnants. Les positions de pouvoir et de savoir que sont censées révéler le management et le coaching créent de nouvelles professions. On voit miroiter l'expertise lucrative au travers des compétences affichées et des notoriétés montantes. Le bon manager et le bon coach succèdent au bon professeur de l'excellente école. Il y a là un nouveaux prix à payer.

8 – D'un bon usage possible de la posture analytique

Le temps de la psychanalyse n'est ni savant, ni efficace. Il essaye d'éviter toute surenchère productiviste. En rupture avec l'emballlement des prompts réussites et du développement à tout crin, il est celui de la patience qui apprivoise le désir de ceux qui l'éprouvent. Le psychanalyste lui-même est exemplaire de cette attente indéterminée dans l'insatisfaisant, l'impuissance et l'impossibilité face aux enjeux artificiels et leurs permanentes surenchères. Le patient acquiert par la vertu de cette étrange introjection imitative le temps de la reconstruction de buts amoureux accessibles. L'horizon du jour n'a aucun attrait sans cette promesse de rendez-vous. Lorsque la libido se tait faute d'objet le sujet n'a plus grand-chose à dire.

Dans ce lent processus l'énergie ne se disperse pas, mais se condense, se déplace, se reconstitue et se partage. L'analysant s'éduque ou se rééduque à l'énonciation du désir là où étaient la jouissance de la plainte, de l'ostentation cynique ou le silence sidéré de l'angoisse. Nous sommes sur le versant des pédagogies humanistes où l'on invoque Platon, Comenius, Fénelon, Rousseau, Montessori et Freinet. Nous nous rapprochons de Socrate dont le questionnement sans empathie arrachait le savoir au sujet à son corps défendant. Aristote plus radical encore ne lâcha Alexandre que lorsqu'il le sut prêt à dominer l'Universel. Enfin Voltaire confronta Candide aux plus violentes épreuves du temps pour seulement en faire un modeste jardinier apprenant à aimer ce dont il disposait assorti de ses multiples insuffisances et inconvénients. C'est le point exact où Saint Augustin situait le bonheur comme un aboutissement de l'acceptation lucide avec ce qu'il faut d'ascèse.

La psychanalyse ne connaît ni faiblesse, ni complaisance. Le discours analytique commence avec la réflexivité sans aucun apitoiement que Marc Aurèle appelait un autre regard sur lui-même. L'énonciation symbolique circonscrit sans cesse le réel dans un propos tiers au delà de soi sans plainte, critique ou projections dans des hypothèses idéalistes ou des pétitions revanchardes.

Ici il n'y a ni intention efficace ou morale, ni attente, ni projet, ni même de ces présuppositions théoriques pseudo scientifiques qui supportent un souci de contrôle et de prévision de ce qui peut advenir. Du moins, si je suis officiant, je ne me laisse emporter par rien de tout cela. Personne n'est ni mon maître, ni mon agent. Je ressens l'existence de qui vient vers moi en sympathie avec mes propres faiblesses et je m'apprête à partager non le vrai et le faux, mais seulement le manque et l'étrangeté dans leur ressenti. Le besoin d'échange vient naturellement là. Notre désir va au même objet symbolique au-delà de tout objet réel. Je peux rester silencieux. Si je parle, les paroles vont me traverser par une nécessité qui me dépasse et nous dépasse... Je ne crains pas qu'elles soient incongrues. Les mots vont faire sens dans ce manque partagé qui est venu advenir là par ce qui n'est peut-être pas un hasard. Ici l'attention « flottante » et l'association sans contrôle des émergences ne sont pas des principes méthodologiques. Il s'agit d'un style relationnel inédit et constructif ouvrant plus largement aux partenaires le champ du possible. Cette suspension des processus opératoires

formels dans une continuité logique rationnelle est « attitude réflexive » avec sa réversibilité et tous les déplacements qu'elle autorise. Elle échappe au souci de gain, aux craintes et aux mécanismes de défense que l'on se donne pour se masquer. La pensée elle-même se donne une liberté et une plasticité qui lui permet de trouver l'inattendu, l'improbable, et cette satisfaction immatérielle « interstitielle » irrationnelle où être prend sens.

Nous allons seulement vers le rétablissement local d'un ordre amoureux ordinaire qui permet de revenir plus serein vers la Cité. Nous sommes seuls dans un monde voué au culte impitoyable et finalement sacrificiel de l'individu nouveau et efficace. On nous arme certes de mieux en mieux, mais personne n'affronte jamais le réel pour nous par procuration et bien peu de semblables nous offrent leur protection. Souffrir et mourir se font en toute solitude.

L'angoisse est devenue sans partages rituels.

Le droit imprescriptible de l'individu renforce le chacun pour soi qui fait règle fondamentale dans nos Sociétés. Le souci social affiché partout répondant au besoin comme le « comblement thérapeutique » apaiserait le manque à être peut créer l'illusion de l'altérité dans ce meilleur des mondes possibles où tout est fait pour aller au mieux. Les économistes vont entretenir la fiction d'une croissance infinie du possible, les psychologues vont nous suggérer qu'ils font de l'apaisement en menant la conscience à verbaliser le pire.

Mais il n'est de partages que dans un contenant que l'on a construit ensemble comme les cabanes que font les enfants. L'espace de la psychanalyse est infiniment modeste ; il nous initie seulement à un partage possible des mots intimes pour dire la difficulté souvent insoluble d'être. Avant d'avoir appris à coexister toute solution est artificielle et souvent dérisoire.

On y découvre cet instant étrange de la désaliénation où l'on se surprend à parler non plus pour l'autre ou un maître, mais en son nom propre avec l'autre. L'énonciation passe de la jouissance dans la répétition des dépendances infantiles à l'autonomie du sujet désirant. Ce passage entre castration et délire comme entre Charybde et Scylla ne conduit pas à la mer des délices.

9 – S'il fallait conclure

Au-delà des temps de la magie, du sacré, de la toute puissance, des illusions idéalistes et même du maître savoir scientifique, il reste encore à inventer le temps de l'homme livré au libre arbitre de son intelligence et de ses amours dans les tempêtes de l'argent devenu fou. Ce temps n'est jamais donné, chacun construit le sien. Il faut déjà faire avec toutes ces mauvaises pensées issues de l'enfance qui inspirent le conflit névrotique et ses jouissances ambivalentes. Mais se garder des pensées inavouables ne suffit pas ; il faut aussi se méfier des bonnes, l'expérience nous l'apprend à nos dépens et le psychanalyste ne s'aventure pas à nous encourager dans cette voie. Et comment raisonner ceux qui tirent sans scrupules du plaisir de la jouissance ? Don Juan et Tartuffe sont de toute époque plus entraînants qu'Alceste. Le drame actuel est que cela se sait et se pratique aujourd'hui sans honte et en toute présomption d'innocence. Sans recours possible auprès de valeurs Parentales devenues aujourd'hui transparentes et anonymes. Nul n'était plus plaisant, vertueux et désintéressé que Socrate. Il fut condamné démocratiquement. Les justes sont toujours plus souvent assassinés (de diverse façon) qu'élus dans notre époque moins violente mais plus sournoise.

Aux côtés du psychanalyste on espérait peut-être en cette intelligence interprétative qui débusquerait pour nous le pernicieux traumatisme originel ou mettrait à jour les effets structurels désastreux de nos dénis et de nos résistances. Certes prendre conscience de faits et de causes apporte momentanément un brin de réassurance.

Mais aucune science exacte ne réduit le désespoir et n'efface la souffrance. Dévoiler n'annule pas la source des désordres internes. Nos sciences découvrent seulement ce qui mécanise les conduites par les conditionnements opérants et les déterminations chimiques que découvrent les neurosciences. La guérison de l'humain commence avec les rencontres. Faites de signes et de mots elles font surprise engageant le partage spontané d'harmonies et d'intelligences.

Ainsi un goût commun pour certaines musiques rapproche et rassure plus sûrement que les enjeux et les meilleures raisons. La compagnie silencieuse du psychanalyste apprend à vivre avec l'étrangeté de l'autre. Cette compagnie rend les autres plus supportables.

Avec la psychanalyse la possibilité de rencontre féconde fait postulat et vient en filigrane sous l'énonciation. L'attente du praticien signifie les futurs rendez vous constructifs et amoureux. Leur probabilité se réduit malgré les apparences de communication facile dans un monde inhumain de réussites surfaites et de péripéties douteuses. Le versus négatif de cette facilité entretient la crainte de l'autre. La fausse empathie et la spontanéité apparente qui se pratique partout avec le tutoiement de principe et les familiarités forcées entretiennent la fausseté du jeu. L'échec du contact sensible dès les prémices l'emporte régulièrement sur la construction du lien avec ses étapes nécessaires et le temps des consolidations patientes. L'individu soumis à l'impératif d'efficacité immédiate se fait caricature. Abusif ou désemparé il est voué à être profiteur ou cas social, le sujet apparent d'aujourd'hui se réduit à son image, son statut et une côte à entretenir sur un marché versatile. Cela ne va pas sans un appauvrissement conséquent du langage intérieur et de la vie intime.

Les partages amoureux et passionnels faisant art et poésie se raréfient et se formalisent. Le développement technologique et marchand ne fait pas culture.

L'énonciation analytique revient étrangement là faire rappel. Elle n'est pas catharsis. Elle est recherche d'une voix et d'un talent qui transcende le réalisme brut nécessairement mortifère et médiocre. L'être n'est pas le bien-être. Il advient dans une construction inventive de sa propre métaphore qui va puiser sa force dans les racines qu'elle se découvre. Cela s'appelle l'esprit comme nous l'affirmèrent Marc Aurèle, Voltaire et Paul Valéry.

La posture du psychanalyste dans la Cité est ici une fiction qui ne fait pas leçon. Au-delà de toute exemplarité que l'on croirait modération ou sagesse, elle fait signe d'une possibilité d'advenir dans le formidable potentiel d'universalité dont dispose chacun d'entre nous. Il appartient à ceux qui en tirent les conséquences par la découverte incessante de meilleurs mots qui effacent les bonnes raisons du moment et leurs pièges.

Ce dépasse de soi demande un témoin tiers hors de l'imbroglie œdipien de la parentèle et des jalousies de voisinage. Ce Tiers voué à l'émergence symbolique entre les querelles de partis fait garde fou ultime dans nos sociétés développées où le trouble mental surgit continuellement en sur adaptations et désadaptations d'un sujet livré aux pressions et aux pulsions sans autre repère que ses échecs et ses réussites hasardeuses.

Un tel témoin ne fait pas nécessairement métier de psychanalyste. Au-delà des explications, des preuves et des conseils il pratique un dispositif d'écoute singulier, tient une posture interrogative offrant au sujet une liberté d'énonciation dans une errance associative qui ne se pratique nulle part ailleurs, enfin, il s'applique à une position éthique excluant toute violence ou forme de domination. Le temps qui s'ouvre ici est celui du sujet délivré de l'acharnement à faire preuve.

Le psychanalyste dans la Cité ? Il est là, un peu rude d'abord mais infiniment libre, respectueux et tendre. Bien qu'il n'en dénigre rien, il n'en veut ni à votre argent ni à vos fesses. Il se soucie seulement de votre capacité à vivre, découvrir et partager en meilleure responsabilité en vous poussant à en faire vous-même votre propre affaire. Il faut le saisir au passage, il passe dans son étrangeté androgyne n'attendant rien d'autre d'autrui que ce questionnement sur la nature humaine et ses organisations. La réponse à chercher ailleurs dans nos histoires et nos préhistoires nous concerne tous. Tirésias accompagna ainsi Ulysse

aux enfers pour consulter les morts. Le psychanalyste est le gardien de ce savoir autre qui le précède. Cette connaissance ne se proclame ni ne se fait science.

10 – La redécouverte d’une juste et immémoriale dimension humaine

Et si face au monde en crise l’on redécouvrait une psychanalyse sans mystère descendue de ses prétentions et libérée de ses cultes restaurant un territoire à juste mesure de l’homme confisqué par l’illusion médiatique, politique et marchande ?

Il serait absurde de prôner la psychanalyse pour tous. Mais l’expérience analytique est toujours inscrite en filigrane de nos conduites là où notre inconscient nous mène. On la découvre inopinément au fil du désir et de l’espoir, des fantaisies et des craintes que nous inspire le désir secret d’autrui à notre égard. Elle s’éteint dans la honte du déraisonnable faute de témoin qui sache l’authentifier

Depuis Freud le dispositif inédit d’écoute et la règle d’énonciation libre de la cure induisent par la pratique un autre regard sur soi et le monde. Qui entre ici initie un nouveau jeu.

On peut imaginer possible d’adopter parfois ce que l’on pourrait nommer la « posture analytique » dans une attente de parole libre et inédite émergeant au-delà des doutes, des stratégies des surenchères et des déconvenues... Cette posture induit pour les partenaires un espace d’expression hors de tout enjeu d’efficacité et de mise en acte. Il s’agit d’énoncer la forme actuelle de la prise de sens du désir par une métaphore condensant les émotions et les représentations. Cette parole venue de l’expérience, de la culture et d’une volonté de traverser l’épreuve n’appartient pas seulement au sujet ; elle le constitue dans une appartenance. Elle est sans doute propre à la « thérapie » des souffrances et des symptômes par des vertus cathartiques et une certaine prise de conscience induisant le passage du registre émotionnel à des formes représentatives. Mais une telle posture de l’écouter induit également une transformation du mode relationnel, une ouverture différente du champ réflexif et la construction de nouveaux repères symboliques. L’analyse ne « guérit » peut-être pas, elle transforme le sujet qui s’y prête.

- Cette posture exclut tout rapport de domination et ne s’inscrit pas dans la tendance naturelle à se mettre à la place de l’autre par l’explication ou le jugement. Il ne s’agit pas non plus d’être ailleurs perché sur une connaissance authentifiée en cultivant une indifférence que l’on présume stimulante. Elle est mise en relation de deux singularités en quête d’un intime dont l’un est censé avoir l’expérience de l’approfondissement des secrets qui nous font origine et destin. Le lien du transfert est un rapport entre semblables dans une expérience partagée et singulière de quête de sens dans un ordre symbolique inédit retrouvé qui se construit et se reconstruit là et maintenant. Certes, qui se livre à un « allongement » sur le divan virtuel se met en situation de dépendance. Le praticien peut être alors tenté de devenir maître de la situation et d’y projeter ses intentions louables. Le rapport ordinaire d’allégeance, de rivalité ou de domination qui détermine peu ou prou les rapports humains à l’insu des acteurs ne peut jamais être exclu. Mais il est ici davantage contrôlé par la règle d’interdit d’ingérence de l’analyste dans le discours émergent. Seule la parole de l’analysant fait foi. Le savoir et les intentions de l’analyste sont barrés. Son truchement est analogue à celui des Pythies de Delphes qui laissaient parler l’oracle. L’énonciation du patient trame un sens qui lui fait peu à peu histoire et destin. Il ne s’agit pas de rentrer dans le tout dire. Nous ne sommes pas dans la logique religieuse de l’aveu et de l’absolution par laquelle les officiants des églises fondaient leur pouvoir. Nous ne sommes pas non plus dans une science où chaque dire viendrait s’inscrire dans les cases prédéfinies de catégories générales. L’énonciation et l’écoute sont singulières. Ce qui advient se découvre ensemble dans une reconstruction subjective par

récurrence. Il suffit de mieux se dire et de se dire davantage et plus profondément, sans souci des contingences de forme, dans le partage d'un état humain immanent et émergent intelligible quasi instantanément aux seuls acteurs.

- Outre le désir du patient, il faut bien que le désir de l'analyste advienne. Il est fait de pensées hasardeuses et errantes, de prudences, de limites et de foi en soi et en l'autre. Il est attente et interrogation. Ce désir se fait réceptacle contenant pour un partage des émergences de l'inconscient du patient. Il n'est pas illégitime de mettre là à postériori quelque chose de la mise en forme. Le langage n'est plus alors moyen d'explicitation convaincante, de séduction habile ou de prise d'influence praticienne vers une efficacité « d'orientation » du patient. On peut ici s'interroger sur l'opportunité des interprétations amenant un savoir. Le regard analytique est une attention portée à autrui qui n'a pas vocation opérationnelle. Manipuler le sujet par un jeu sur ses fragilités et ses mécanismes inconscients induit sans doute un usage illégitime de la psychanalyse. Le désir demeure inconscient et le sujet ne livre que l'intime de ses rapports d'objet. L'énonciation est métaphore répétant les secrets perdus de l'étrangeté de l'expérience infantile. Le transfert engage à une réitération de l'expérience des rencontres toujours sidérantes et insolubles de l'amour et de la mort. Leur reconstitution dans l'énonciation adressée à un témoin les replace dans les registres symbolique et imaginaire où elles s'égarèrent dans le symptôme et son cortège d'affects. L'analyste accueille certes ce qui pourrait faire révélation d'une importance extrême. Mais nous n'aurons que de fausses élucidations ; l'inconscient demeure l'inconscient qui ne saurait s'expliquer et se réduire. Peu importe ce qui se dit, c'est cette qualité extrême d'attention de l'émergence possible par l'analyste qui fait appel reconstructif. Objectiver ou vouloir déterminer précisément cette immanence lui ôte son pouvoir. Le patient est dans une liberté personnelle d'intelligence associative qui l'ouvre aux retrouvailles et à l'invention.

- La posture analytique est dans la ligne de ces pédagogies « actives » où le savoir est du côté de l'élève, du client ou du patient. Certes le praticien en sait un bout, mais son attente dans une disponibilité d'écoute sans bornes crée un espace vierge de construction offert à l'élaboration possible pour l'autre. La patience psychanalytique se garde l'esprit libre d'intentions, de jugements, d'évaluations, de critiques et de tout à priori. Elle s'interdit les raccourcis impulsifs, les réductions raisonnables et l'apport de solutions palliatives opportunes tirées d'une science suffisante. L'activité d'anticipation, de représentation, d'évocation, d'élaboration imaginaire du patient peut prendre de l'ampleur en toute liberté. Il faut être attentif à ne pas cristalliser cette émergence et la laisser à ses glissements irrationnels surréalistes et créateurs jusqu'au point de l'énonciation singulière. Les civilisations du passé savaient l'importance du théâtre et de la poésie qui prolongeaient les incompréhensibles métaphores du rêve. Dans toute société archaïque des rituels faisaient communion et pourvoyaient à la reconstruction du sujet dans des pratiques transcendant ses nécessaires et inévitables confusions irrationnelles face à l'incohérence des contraintes de la réalité. La sortie d'enfance demandait partout une rigoureuse initiation symbolique.

- Enfin la posture psychanalytique place celui qui se fait analyste dans une position de tiers abstinent qui trace une stricte frontière éthique. Le respect mutuel et le partage d'exactitude et d'équité sont ici implicites de fait sans référence à une règle ou au droit. Cette posture n'autorise en aucune façon à se targuer d'être sage ou à se donner une autorité tirée de la validation d'un titre. On entre simplement dans une hygiène inédite de la relation créant une distance dont on verra les bénéfices aux effets à terme. Les mises en acte de la violence sont ici rigoureusement proscrites mais rien ne saurait venir faire alibi ou prétexte. Le patient doit

se reconnaître dans sa parole, son positionnement face à autrui et mesurer son possible et ses limites.

- L'état humain hors délires est fait de soumissions aux idées et aux passions que ce soient les siennes propres ou celle qu'autrui lui impose. Dans ce rapport on éprouve ce qui fait force ou faiblesse. Entrer en analyse c'est se soumettre humblement, courageusement et en toute liberté aux seules ressources du langage. Ici on ne saurait convaincre l'autre de ses raisons pas plus que découvrir les siennes pour s'en faire prothèse et les épouser. C'est un premier pas hors de l'aliénation vécue ou consentie. Les relations humaines sont essentiellement faites de conflits de désir. L'autre est toujours en passe de devenir notre maître ou de nous être insupportable. Au contraire du besoin le désir est par nature impartageable. Le psychanalyste fait don du silence et de l'abstinence où il confine son désir. Ce don inconditionnel ne demande pas d'autre contrepartie qu'une rémunération qui ne se rembourse pas.

Il ne s'agit pas de requérir ce recours social d'aujourd'hui que l'on met partout pour combler les manques. Accéder à la liberté d'énonciation n'est pas de droit. Il faut sacrifier un peu de son argent pour se donner la liberté et le privilège de dire en son nom propre. Le rite d'une perte symbolique conjure le temporel et le périssable de l'état humain. Sans ce sacrifice le symbolique demeure absent de la scène. Les acteurs demeurent prisonniers du divorce de leurs désirs respectifs. Le dédommagement social n'apporte pas la même satisfaction que le partage d'une énonciation symbolique où l'écoute est reconnue comme don.

Socrate avant de boire la cigüe recommanda à ses amis de sacrifier un poulet à Esculape. C'était une dette à régler. De tels règlements ouvrent l'espace de liberté inconditionnel et intemporel dont la psychanalyse nous offre le prototype. Avec le sacrificiel nous transcendons la fonction banale de thérapeute d'une psyché en souffrance. La liberté ne se conçoit que validée par certains rachats. Le sujet va traiter l'offert, le gratuit et le dû avec désinvolture et finalement avec mépris. L'abus transgressif rompant le contrat éthique survient toujours faute d'avoir déposé une caution suffisante. C'est pour cela que l'on paye le psychanalyste de ses propres deniers hors du secours social proclamé de droit. Ce n'est pas une affaire de santé publique, il s'agit de dignité du sujet.

- L'inconscient sait. Lorsque la parole devient seule maîtresse du jeu le sens profond ne peut manquer d'advenir. Que serions-nous sans la poésie, la littérature, le chant, le théâtre et le meilleur cinéma ? Notre époque nous porte au-delà du temps du sacré, de la magie, des illusions idéalistes et même du maître savoir scientifique. Le temps de l'image idéale, de l'objet censé combler et de l'argent fou soumet chacun à des nouvelles dépendances matérielles. Les obligations d'apparence sont parfois plus cruelles que les contraintes des dominations de jadis. L'illusion du libre arbitre et du tout possible pour tous porte une violence sournoise. Il faut sans cesse se construire son temps et son espace. Rien ne nous fait aujourd'hui contenant. Les nouvelles organisations emportées dans l'illusion de l'efficace et du rentable de la pure logique gestionnaire effacent les valeurs parentales devenus obsolètes, transparentes et anonymes. Les bonnes et mauvaises pensées issues de l'enfance ne viennent même plus entretenir l'ambivalence névrotique perpétuelle qui régulaient le rapport à autrui dans les dramatisations hystériques et les procès obsessionnels. L'injonction à réussir qui s'entend partout banalise Harpagon, Don Juan et Tartuffe. Ils deviennent même modèles. Faut-il pour échapper à cela en devenir Alceste ?

- Le temps du sujet qu'ouvre la posture analytique rend apparemment l'usage de la parole à la mesure et aux régulations. Chacun a suffisamment de savoir sur l'état humain pour en découvrir les ressources, la justesse et les limites. Il suffit de solliciter l'énonciation avec suffisamment de vigueur vers cette écoute Autre. La maïeutique Socratique nous en fit

l'exacte leçon. Cette écoute était jadis celle des anciens parvenus au-delà des enjeux et des passions. Par ses silences et ses exigences la vie a suffisamment questionné le vieillard. Il sait l'entretien seulement raisonnable de ce qui fait nos intelligences, nos amours, et nos désespoirs.

- Mais l'analyse est aussi aujourd'hui l'objet d'une image, d'une pratique et même d'une économie. Les psychanalystes sont voués à l'appropriation de définitions scolastiques autour de la confiscation quasi sacralisée du secret du sujet. Ce privilège se double d'un supposé savoir permettant l'élucidation de la souffrance du sujet. Une telle pratique se soutient de son mystère. Un brin d'ésotérisme entretient la notoriété du praticien. Ce drapage quasi magique entretient aussi bien la curiosité que la critique. Certains psychanalystes en tirent probablement un fond de prétention.

Freud était dans une plus grande simplicité en imaginant son dispositif. Il cherchait seulement la voie scientifique vers le sujet enfin raisonnablement explicité dans ses incohérences. Son intuition géniale fut de donner la liberté de déraisonner pendant tout le temps nécessaire pour qu'émerge un sens faisant intelligence. Les peintres et écrivains surréalistes découvraient à la même époque cette même voie avec la curiosité passionnée d'une réinvention de l'humain. L'imaginaire échappait à ses vieilles limites dans le nouvel espace des connaissances. Mais le matérialisme efficace ne saurait annihiler la partie humaine du rêve.

Freud découvrit probablement avec la psychanalyse la formule de subversion radicale des surenchères follement raisonnables du matérialisme à venir dans ses démesures. En chacun de nous réside une dimension humaine immémoriale ; nous nous savons uniques, mortels et voués au manque et à la perte. Notre singularité face à l'étrangeté irréductible du désir de l'autre nous voue à la déraison. Le contenant de la dimension humaine est à de plus en plus à réinventer sans cesse par chacun. C'est peut-être ce que pressentait Freud lorsqu'il glissa à Jung sur le bateau allant vers l'Amérique en plein essor industriel lorsqu'il aperçut la foule sur le quai : « Ils ne savent pas que nous leur apportons la peste... »

Avec la psychanalyse il faut bien finir par accepter la simple condition humaine toujours bien en deçà des projections surhumaines du Moi. Il faut aussi accepter la différence irréductible de tout autre. Entrer en analyse s'impose parfois quand le réel fait violence. Se prêter à la posture d'analyste ou d'analysant c'est mettre son corps dans l'espace d'un désir toujours à inventer au bord du gouffre où l'on sait l'angoisse du néant. Avec ce qu'il faut d'audace et de persévérance on en devient certainement moins fou et davantage fréquentable. Aucun ténor de l'inconscient mystérieux n'est ici utile, l'analyste honnête se reconnaît à la modestie liée à ce rabatement. Il advient même qu'il ne se sache pas psychanalyste.

11 – Fins et recommencements

Se reconstruire en formulant vers l'autre de l'étrangeté de son propre discours a un terme. Ce qui vaut dans l'expérience ne prend vraiment sens que dans l'effacement du maître.

L'analyste sait que son effacement signifie la liberté de l'autre qui l'ouvre à la responsabilité et à l'autonomie. Le transfert franchit un seuil au-delà des humeurs et des incertitudes passionnées de l'attente. Ce n'est pas une rupture mais un vide constituant qui nous rend l'autre plus proche comme le faisait jadis le décès. Il faut alors porter la responsabilité de l'héritage et devenir père à son tour. Une richesse de pensée et de solides frontières éthiques garantissent le patrimoine à conserver. L'absent se fait défunt. Mais passé le moment des pleurs, il nous lègue son rapport à l'universel. Inconditionnellement.

Son esprit est encore là, ainsi qu'aux meilleurs jours de sa présence, dans la puissance d'une pensée au-delà des apparences avec cette exactitude qui nous réconcilie avec les ambiguïtés de l'état humain. L'homme n'est rien s'il ne sait faire signe in absentia ou post mortem. Seul

le voleur ou le tricheur n'ajoutent aucune pierre aux cairns qui font repère au long des parcours hasardeux.

Savoir s'approprier objets et matière nous exalte dans cette jouissance de l'efficacité immédiate. Le « Toujours davantage » impitoyable de l'évolution a engendré ces longues dents qui ont voué à l'extinction les prédateurs majeurs d'avant l'espèce humaine...

L'esprit matérialiste est dans la voie de la même expansion...

La mort seule sait y faire limite. Elle impose à chacun et à tous une soumission à un Ordre Supérieur qu'il faut bien reconnaître ... Le corps ne s'élève jamais définitivement au dessus des excès opportunistes, et de la jouissance ostensible des symptômes... La mort le met bientôt à raison.

L'esprit sait cette fin. Il énonce haut la règle, la loi et l'acceptation de la réalité dans sa volonté de survivance par la parole et l'écrit, transcendant les intérêts, le temps, l'espace et même la pesanteur.

Socrate découvre l'issue majeure en mourant condamné... mais immortel.

La vérité s'articule là à la mort dans cet instant de parfaite exactitude. Aucune tricherie ordinaire n'est permise ici.

L'adulte d'aujourd'hui s'exonère de cette responsabilité personnelle du legs de l'esprit qui fait lien au-delà des limites temporelles du corps. Ne se sentant plus suffisamment maille d'un réseau social pérenne, il demeure le perpétuel enfant aveugle de ses croyances et de ses désirs. Errant entre culpabilités secrètes et conduite de ses procès en justification, il ne laisse rien d'autre comme trace que l'agitation hasardeuse de son existence ...

Le sage qui nous écouta un instant s'est effacé en nous laissant seulement son empreinte en cadeau... A nous d'en découvrir l'usage... Comme le pensait Marc Aurèle, nous avons fort peu à attendre de bon des vivants, mais il faut nous souvenir des leçons de nos meilleurs morts.

12 - Et Moi ?

Ma mutation me signifie que je n'avais aucune sécurité à attendre d'un autre que de moi-même. La rupture d'avec les illusions d'altérité possible de droit rend autonome et responsable. C'est une expérience unique, violente et irréversible.

Les bons morts de mes cimetières, Valéry et Brassens, me firent un petit signe de l'au-delà. Rien n'est plus fidèle que les morts dont les messages instantanés surpassent les merveilles de la téléphonie d'aujourd'hui. On reconnaît ceux qui nous sont semblables. Leur rareté fait leur importance nécessaire.

Nous voici entre gens ayant peu à prouver et peu à perdre. Nous n'avons même pas d'espoir à placer en lieu sûr. Sans souci d'usurper et conserver biens, valeurs et titres, l'esprit devient léger. On se laisse parfois aller à chanter. On oublie même ces rituels visant à comprendre dans le but d'opérer la réparation magique du manque, de la perte et des deuils. Ainsi même mourir est moins mourir.

Celui qui s'étonne de vivre et en tire plaisir fait bon usage du savoir et le construit sans cesse. Il n'a aucune obligation de dédier l'œuvre à Dieu, ni à un quelconque maître, même bienveillant ou juste, où à une école référentielle revendiquant l'exclusivité de la pertinence. Seul dans la nature, l'homme est créateur de formes qui sont parfois merveilles mais peuvent aussi devenir monstres destructeurs et cumulards voués aux normes de l'asservissement en masse. Il en est ainsi du capitalisme et de toute idéologie totalitaire. La psychanalyse nous révèle qu'écouter l'autre sans le juger, le dominer ou le conformer à des idées et des pratiques est inédit dans l'histoire humaine.

La loi elle même nait mieux dans les espaces libertaires que nul n'asservit par le propos, la force ou les promesses et les tentations. .

Peu importent les restrictions d'un possible qu'il faut renoncer à faire surhumain. Peu importe le mystère effondré du sacré et des idéalismes. Peu importe cette fureur de l'esprit à se donner sans cesse de bonnes raisons justificatives. Voici l'indifférence souriante face aux prétentions d'autrui. Voir, entendre, parler, marcher et saisir me conduisent à l'invention du possible du moment. Je rêve à ma découverte de demain et à ces retrouvailles avec mes pensées et mes complicités. Je connais le sens d'être qui est au-delà de penser, n'en déplaise à Descartes. Peut-être faut-il décliner : « J'aime donc je suis ».

Je reconnais mes frères anarchistes à cette liberté d'esprit qui se déplace sans carapace, sans drapeau, sans parti, sans race et sans couleur, sans sceptre authentique ni auréole putative. Je vous sais beaux porteurs du levain des langages à venir, rares et fragiles dans cette quête en soi du vrai, du juste, de l'équitable et de cette exactitude gardienne des courtoisies réciproques. Nous n'avons même plus besoin de nous mentir. Je vous croise sur mes chemins. Nous avons le goût des beaux partages et de l'effort créatif comme le goût de l'enchantement des veillées inutiles.

Rien ne nous est acquis et nous tenons fort peu. La renommée nous importe peu : 'Sur mon brin de laurier je dormais comme un loir' chantait le meilleur d'entre nous. Mais on peut nous faire confiance, nous ne promettons rien que nous ne saurions tenir.

Psychanalyse et entreprise

Le témoignage de Pascal Coppeaux, trop tôt disparu, apporte une illustration vécue et convaincante de l'importance de la « décentration » analytique qui enrichit une pratique de consultant ordinaire.

Par Pascal Coppeaux, psychanalyste, conseiller de synthèse,

Lorsque j'ai commencé à exercer le métier de consultant, je l'ai fait dans des modalités déjà déterminées par un autre champ d'expérience, celui de la psychanalyse. Cette dernière aura joué un rôle prépondérant dans la représentation que je me suis construite du métier de consultant. Je pourrais invoquer beaucoup de raisons à cela, le justifier ou tenter de le légitimer de nombreuses manières. Mais l'expérience m'ayant appris que trop de raisons ne sont pas une raison, je me contenterai d'avancer que mon désir était engagé dans cette voie et pas dans une autre. La seule question valide à mes yeux, et c'est la seule à laquelle j'ai envie de répondre, est : "où cela m'a-t-il conduit ?"

J'ai donc mené conjointement, et non en parallèle puisque ces dernières sont faites pour ne pas se rencontrer, les métiers de psychanalyste et de consultant pendant près de quinze ans. Ils se sont alimentés l'un l'autre et je me suis souvent efforcé d'en dégager les points communs comme les différences, sans pour autant que des frontières nettes et définitives se dessinent.

Il peut paraître étonnant, en des temps où la psychanalyse a si mauvaise presse, où elle fait l'objet de nombreuses attaques et critiques, ces dernières n'étant d'ailleurs pas toutes infondées, que je ne sois pas tenté de passer sous silence les liens qu'entretient ma pratique de consultant avec elle. Mais pour moi, la mauvaise réputation de la psychanalyse tient plus aux idéologies actuellement en vogue et au travers desquelles nous percevons la réalité qu'à la psychanalyse elle-même. Il serait trop long et trop fastidieux de passer en revue l'ensemble de ces critiques. Une cependant a la vie dure et a ceci d'intéressant qu'elle se fonde sur une vérité. La psychanalyse n'est pas une pratique objective ! Et bien non, et c'est même là que réside son intérêt.

Pour moi, le consultant, comme le psychanalyste, n'a nulle prétention à dire la vérité, il n'a ni message, ni bonne parole sur les bonnes pratiques à faire entendre. Il ne fait pas la promotion de telle ou telle méthode à la scientificité revendiquée mais jamais démontrée autrement que par un bricolage faisant appel au sens commun. Il fournit un dispositif dans lequel une question peut se déployer et où les principaux intéressés ont une chance d'élaborer eux-mêmes une réponse qui leur paraît adaptée. Et ils le font en connaissance de cause puisque le dispositif implique une expérimentation personnelle. Ainsi, dans ce type de travail, rien n'est tenu pour vrai qui n'ait été vécu en situation.

Mais l'idée d'un dispositif producteur de vérité qui renonce définitivement à se rendre maître d'un sens n'est pas le seul point commun avec la psychanalyse. Les deux métiers sont des métiers d'écoute et tous deux postulent que le savoir convoité n'est pas du côté de l'écouter, mais de l'écouté.

Il n'y a donc rien à attendre d'un consultant (tel que je conçois son rôle) en termes d'expertise, et celui-ci ne résoudra pas à sa place les difficultés de son partenaire. Par contre, il mettra son talent à son service pour qu'il trouve par lui-même la solution qu'il connaît sans doute déjà sans le savoir ou qu'il n'ose pas mettre en œuvre.

Mais tout ceci resterait encore bien mystérieux si l'on ne prenait pas la peine de préciser que le champ commun de ces deux métiers est celui du langage. En effet, si ces deux pratiques ont des effets dans la réalité, c'est parce que l'une et l'autre visent à interroger le système de représentations qu'on s'est construit autour d'une question. Clairement, nous vivons le monde

que nous parlons ! Si nous voulons le vivre différemment, il faut le parler différemment. Ceci n'est pas dire que n'importe quelles nouvelles représentations feront l'affaire pour peu qu'elles nous arrangent ! On ne peut forcer un individu ou un système à transformer l'idée qu'il se fait de lui-même sans prendre en compte son histoire ou ce qui le détermine dans ses représentations actuelles. Bref, il ne s'agit pas de "vendre" une représentation idéale d'où tout problème aurait miraculeusement disparu, mais de mettre à l'épreuve de la réalité la représentation actuelle et d'en laisser advenir une autre, rendant compte de l'expérience traversée, acceptant qu'elle ne s'élabore qu'au fil d'un processus qu'on ne peut ni maîtriser, ni contrôler, mais juste guider et baliser, ce qui n'est déjà pas si mal.

Mais il me paraît opportun de signaler dès à présent que le travail du consultant, comme celui du psychanalyste se porte sur le versant du signifiant et non pas sur celui du signifié, d'où sa richesse mais aussi la grande difficulté à en rendre compte.

Je suis tout à fait conscient de ce qu'une telle formulation peut comporter d'opacité pour qui n'est pas familiarisé avec ce type de travail. Pour faire court, et même si c'est un peu réducteur, disons que le versant du signifié, c'est celui du sens, de l'explication. Il est bien évident que ni le psychanalyste ni le consultant ne peuvent totalement s'en affranchir, et que pour qu'il y ait un échange, il en faut un minimum, quitte à tomber dans l'illusion communicante. Mais ce n'est pas dans cette dimension que le vrai travail se déroule. Dire que ce dernier se situe sur le versant du signifiant, c'est surtout mettre en avant que la visée du consultant n'est pas de donner du sens - il ne parle pas pour être compris - mais plus simplement pour permettre à son interlocuteur de réinterroger d'une manière neuve ce qu'il tient pour une vérité indéfectible, et du même coup de s'en reconstruire une nouvelle pouvant générer de nouveaux possibles.

Pour donner une idée de la méthode, imaginons que l'on veuille faire réfléchir un groupe sur la question du chef. Qu'est-ce qu'un chef ? A quoi sert-il ? Quelles sont les limites de sa fonction ? etc.

Lorsqu'un groupe travaille avec un consultant, il est souvent habité de cette idée que le consultant sait, il sait ce que lui ignore, sans cela pourquoi faire appel à lui ? Il attendra donc qu'il lui donne la bonne définition, la bonne pratique, les bons conseils... Répondre à cette demande serait se situer sur le versant du signifié. Je ne nie pas que l'on puisse répondre des choses très pertinentes sur ce registre, mais je pense néanmoins que cela reste pauvre, et que c'est surtout extrêmement limitant. Pourquoi n'y aurait-il qu'une seule réponse ? Et pourquoi imaginer que si celle-ci convient à quelqu'un dans un contexte précis, elle puisse prétendre à l'universalité ?

Pourquoi ne pas prendre le parti de faire en sorte que le groupe s'invente sa propre réponse, la seule finalement qui puisse avoir de valeur à ses yeux, pour peu qu'il ne disqualifie pas sa propre expérience au profit d'une vérité qu'on chercherait à lui imposer ?

Dans cette optique quoi de plus naturel, donc, de proposer à ce groupe d'expérimenter par lui-même ce qu'est un chef ? Mais si on lui propose ainsi le travail, il y a peu de chances qu'il ne se sente pas tenu de faire semblant d'explorer la question pour finalement retomber sur ce qu'il suppose qu'on lui demande hypocritement de retrouver par lui-même. Une alternative consiste à donner une tâche au groupe, peu importe laquelle, pourvu qu'elle soit surprenante et ludique, ce afin de donner un peu de jeu au dispositif (comme il existe du jeu entre deux pièces pour permettre un mouvement), et de demander au groupe de se doter d'une organisation qui lui permette de répondre à la consigne. On dira donc au groupe qu'il a besoin d'un chef, en se gardant bien d'en donner la moindre définition. Au curieux qui poserait quand même la question, il sera répondu le plus sérieusement du monde qu'un chef, comme son nom l'indique est un chef. Tous auront, bien entendu reconnu en celui-ci un chef, mais le petit écart qu'il y a entre les deux les autorisera peut-être à sortir de la représentation

attendue et de donner un nouveau contenu à la notion (un nouveau signifié au nouveau signifiant).

Un nouveau signifiant “chefre”, dépourvu de signifié, est proposé dans un contexte où l’on attend le signifiant “chef” avec lequel il entretient une proximité phonétique. C’est une invitation à lui donner un (des) signifié(s) différent(s), autrement dit une possibilité de repenser le concept en se basant sur une expérimentation (répondre à la consigne) et non sur des a priori.

J’ai évoqué les idéologies actuellement en vogue et qui contribuent à la mauvaise presse de la psychanalyse. Parmi celles-ci, le fantasme du “tout positif”, qui tient une place prépondérante. Le monde du travail n’en a pas l’exclusivité et on le retrouve à peu près à tous les niveaux de la société, mais sous des formes moins organisées et surtout moins « organisantes. »

Ce n’est pas que je n’en comprenne pas la tentation. Il serait évidemment bien plus facile aux entreprises de prospérer dans un univers où n’officieraient que des bonnes volontés toutes tournées vers un même objectif, connu et partagé par tous. Dans cet univers idéal, les acteurs seraient bien évidemment tous parfaitement formés aux tâches qui leur sont dévolues et nulle rivalité ou lutte de pouvoir ne viendrait contrarier cette quête de l’excellence. Bien sûr de nombreux indicateurs chiffrés viendraient confirmer que les démarches qualité mises en place ont parfaitement joué leur rôle et la perspective du zéro défaut ne paraîtrait ni effrayante ni impossible, mais ne serait que la juste récompense des efforts consentis pour la performance.

Ce serait pourtant autant une injustice qu’une lourde erreur que de s’imaginer que les managers souffriraient d’un quelconque déficit intellectuel ou qu’ils auraient moins à cœur que les autres de créer un environnement de travail qui respecte les spécificités humaines. Ce qui pose quelques questions !

En ont-ils réellement le pouvoir ? S’aperçoivent-ils de la responsabilité qui est la leur ? Sont-ils seulement conscients de collaborer à la construction d’un monde fictif d’où la partie refoulée ne peut que faire un jour retour de la manière la plus sauvage ?

Je ne suis pas du tout convaincu que l’on puisse répondre à toutes ces questions de manière simple et univoque, et encore moins qu’il faille céder à la tentation d’une explication. À ce dernier terme, je préfère, et de loin, celui d’exploration. Encore une fois, c’est le parti pris de la forme de consulting que je défends et que je tente au mieux de pratiquer. Qu’il faille transformer les choses est une évidence, pour les raisons évoquées plus haut, c’est-à-dire respecter les spécificités humaines avant que celles-ci ne reprennent leur droit et nous rappelle que Thanatos n’est qu’endormi, mais aussi parce qu’au final, cette représentation de la réalité (le tout positif) est contre-productive !

Je la dis contre-productive parce que nous n’avons rien à gagner mais beaucoup à perdre à nous couper d’une partie non négligeable de nos ressources, sous le fallacieux prétexte qu’elles ne seraient pas immédiatement exploitables ni même quantifiables, c’est-à-dire au final difficilement contrôlables.

Car c’est un des autres grands maux de notre temps que cette obsession du contrôle. Je ne suis pas plus idiot qu’un autre et j’en perçois aussi bien que quiconque les raisons. Mais peut-être plus qu’un autre je suis alerté de ses effets destructeurs, et j’ai l’expérience de l’incroyable libération d’énergie créatrice qui succède au lâcher prise, au renoncement à ce contrôle illusoire. Car celui-ci n’est qu’un leurre entretenu par de multiples évaluations et une foultitude d’indicateurs et de procédures qui n’ont d’autre but que de rassurer ceux qui les ont mis en place. Loin de moi pourtant l’idée de leur ôter toute valeur ou de nier qu’il faille mesurer la performance, mais sans vouloir faire un mauvais jeu de mots, tout est question de mesure...

Pascal Coppeaux

Avec Saverio Tomasella nous entrons dans ce « temps du sujet » avec cette dimension supplémentaire philosophique, éthique (et peut-être pédagogique) qu'apporte aujourd'hui la psychanalyse au management au-delà des stériles débats d'usage et des médiocres tentatives de « récupération » opérationnelle. Certaines critiques du sujet « supposé savoir » (que se supposent parfois les psychanalystes eux-mêmes...) ne sont certes pas infondées, la psychanalyse et ses « écoles » entretiennent un vieux mystère autour des pratiques dont nul n'est censé savoir ce qu'elles cachent. En fait, la psychanalyse par son dispositif inédit, introduit une rupture épistémologique initiatique permettant au sujet une énonciation sans contraintes dans son rapport au manque sans autre règle que l'association libre. Cette libération de la dictature de la raison fait autorisation implicite à l'autre, l'analysant, de se libérer des structures défensives issues de sa longue histoire de dépendance infantile pour oser l'autonomie, la responsabilité et peut-être même la création. Le matérialisme et le positivisme de nos pratiques d'éducation et de management d'aujourd'hui figent le sujet dans des positions qui le privent du libre jeu des ressources de l'inconscient avec leurs possibilités infinies de condensation, de déplacement et de substitution. Nous entrons dans l'esprit d'une psychanalyse qui ne renie rien de ses origines mais qui revendique son avenir...

L'inconscient, un ailleurs pour l'entreprise

Saverio Tomasella, Psychanalyste

« Tout le travail de la psychanalyse consiste à donner la parole à l'inconscient, à faire en sorte que l'autre histoire se fasse entendre. »

François Perrier

Depuis 1974, le terme de crise, parfois signifiant, le plus souvent non-signifiant, est venu hanter les consciences, au point d'être devenu une fixation mentale, c'est-à-dire une contrainte psychique qui fige la créativité et empêche la pensée. Pourtant, n'oublions pas que crise signifie *mutation*. Une telle période de dérangement, de dés-ordonnancement invite à changer de regard et d'habitudes, à se transformer en profondeur pour évoluer ; car toute crise avant d'être économique, politique, sociale ou même technique est d'abord une crise humaine, une crise de la relation à soi et à l'autre.

Ainsi, pour sortir du marasme ambiant, entretenu par les fantasmes archaïques de la peur de l'autre et de la crainte de l'avenir, puis orchestré par ceux qui se servent de l'angoisse comme d'un levier pour assurer leur pouvoir, il est nécessaire de redonner une vraie place à l'humain, de créer des espaces de liberté pour le sujet, jusqu'au cœur du travail et dans les entreprises.

Ma pratique quotidienne de la psychanalyse depuis une vingtaine d'années m'a incité à interroger sans détours les discours et les réalités des entreprises ou des marques à travers le prisme révélateur de l'écoute de l'inconscient, avec l'intention de mettre en évidence l'intérêt (et même l'utilité) de cette démarche pour ce qu'on appelle généralement le management.

L'inconscient est un « ailleurs » qui dérange l'institution, car elle ne peut en avoir la maîtrise. Pour redonner place à l'humain et espace de liberté au sujet, il est essentiel d'aider les entreprises à s'ouvrir continuellement aux mystères puissants et vivifiants de l'inconscient.

Dans un article intitulé « Remarques à propos du langage »¹, Robert Guihéneuf, qui fut professeur à l'Université de Nice, met en exergue une citation de Tsureddy Gusa :

« Koya, le religieux, dit : Seule une personne de compréhension réduite désire arranger les choses en séries complètes. C'est l'incomplétude qui est désirable. Dans les palais d'autrefois, on laissait toujours un bâtiment inachevé. »²

Je partage avec R. Guihéneuf l'idée que la philosophie orientale nous offre, à nous occidentaux, une invitation à la patience et au lâcher-prise : une chance d'être plus inventif en ne nous accrochant pas à des certitudes définitives, en ne nous fermant pas pour nous protéger de nos angoisses archaïques face à la finitude et à la mort...

Dans ce même article, R. Guihéneuf explorant les « surdéterminations » du langage et des théories sur le langage, faisait appel à la pensée d'anthropologues, de sociologues, de linguistes et de psychanalystes. Déjà, il proposait une étude des différents courants de la psychanalyse, à travers la surdétermination qui les caractérisent isolément et dans leurs interactions. A partir de cette étude, il pensait possible de comprendre plus aisément les rouages et les processus à l'œuvre dans la société contemporaine³. Au-delà de la limpidité de son résumé personnel sur les positions freudiennes relatives à la psychanalyse sociale, il s'autorise une lecture approfondie de Freud qui rejoint celle que de Maria Torok, Nicolas Abraham et Nicholas Rand :

« Comme les êtres humains, les œuvres littéraires apportent de l'imprévu, font mûrir l'instrument psychanalytique et enrichissent par leur singularité les possibilités d'écoute. Dans l'échange entre littérature et théorie psychanalytique, le privilège reviendra invariablement au texte littéraire. La rencontre entre les deux donnera lieu à des modifications théoriques incessantes et non pas à des confirmations, voire à des conformations. Si la psychanalyse n'est pas capable d'une telle ouverture, elle risque de perdre sa raison d'être, car ne pas être à l'écoute de l'œuvre littéraire, c'est aussi refuser d'accueillir sans préjugés le propre de l'être humain. »⁴

Une démarche identique, qui remplace simplement l'objet d'étude littéraire par l'entreprise est elle-aussi d'une grande pertinence : la même rigueur et la même créativité joyeuse⁵ y sont à l'œuvre. Je me rappelle d'un entretien que j'ai eu en juin 1999 à Paris avec Roland Bruner, alors président de l'IPM, lors duquel il affirmait que le manager « psychanalysé » est différent des autres et qu'il met en œuvre une politique plus souple, plus attentive, plus inventive dans son entreprise. Après avoir discuté avec d'autres collègues psychanalystes qui interviennent en entreprise, il me paraît important de préciser que, quelque soit son rôle dans l'organisation

¹ R. Guihéneuf, « Remarques à propos du langage », *Les cahiers de la communication*, 1981 (vol. 1, n° 3).

² Propos rapporté par Oshida No Kaneyushi, XIV^{ème} siècle, in *Henri Michaux*, « Passages », 1937-1950.

³ Article cité, pages 306 à 308. Voir tout particulièrement les notes 46 à 51. Cf. parallèlement N. Rand et Maria Torok, *Questions à Freud*, Les belles lettres, 1995.

⁴ N. Rand et M. Torok, *Questions à Freud*, Belles Lettres, 1995, p. 127.

⁵ Voir Radmila Zygouris, « L'enfant de la jubilation », *Chimères* n° 37, automne 1999.

sociale, la personne qui part à la découverte d'elle-même par une psychanalyse, développera un regard singulier sur son travail, sa relation aux autres et à son environnement professionnel.

Pour éclairer mon propos, voici un témoignage de Julia Kristeva parlant de son « voyage » personnel (sa psychanalyse) à un jeune public de lycéens versaillais, en décembre 1984⁶ :

« Cet écroulement des idoles de tout bord laisse place à la psychanalyse comme expérience la plus radicale de lucidité de l'être parlant. » (p 87)

« Ayant retrouvé, par-delà l'enfance, le temps perdu de ses désirs, l'analysant dans le cours même de sa psychanalyse refait son temps, modifie son économie psychique et augmente ses capacités d'élaboration et de sublimation : de compréhension et de jeu. Le cynisme peut devenir alors le signe certain de celui qui s'intègre socialement pour arrêter plus sûrement sa psychanalyse. Dans l'hypothèse favorable, au contraire, l'analysé retrouve le désir de remettre en jeu ses vérités : il devient capable de faire l'enfant, de jouer. La joie, Spinoza l'a montré, est le degré suprême, l'au-delà de la connaissance dont je me dépossède pour en entrevoir la source ailleurs, en d'autres, dans l'autre. » (p 88)

« Le respect humaniste de l'autre n'advient qu'en conséquence d'une telle position de ma subjectivité inquiète qui peut se dessaisir de sa volonté de maîtrise. » (p 97)

On aurait tort de croire que ces préoccupations sont métaphysiques et ne concernent pas l'entreprise. Bien au contraire, les institutions humaines, leurs productions et leurs expressions sont d'autant plus valables que leurs membres vivent dans l'essai de réalisation, en nom propre, de leurs désirs singuliers et de leurs possibles mises en commun...

Beaucoup de travail reste à réaliser, de nombreuses recherches complémentaires sont à élaborer et à accomplir pour continuer cette exploration. Aussi, il semble important de ne pas oublier que la psychanalyse elle-même est plurielle, qu'en dehors des nombreux courants, chaque praticien exerce son métier d'écouter selon les désirs, les déterminismes et les choix sont les siens.

« Il est arrivé, il arrive encore que la psychanalyse, par la bouche et par la plume des psychanalystes, affiche des prétentions à la vérité. [...] Il est sans doute prétentieux d'affirmer que les psychanalystes sont protecteurs et garants de la vérité. Il serait opportun qu'ils puissent se satisfaire d'œuvrer pour la protection des espaces intimes de la parole, de la pensée ou du corps. Ce qui représente déjà un travail considérable, vu l'écrasement de l'intime qui est à l'œuvre dans le déploiement culturel et civilisateur.

⁶ J. Kristeva, *Au commencement était l'amour*, Hachette, 1985.

Ecrasement qui engage toutes sortes de manipulations psychiques dont la finalité est de conformer les jouissances possibles. »⁷

Cet engagement et cette vigilance du quotidien renforcent l'apport tout aussi nécessaire de nouveaux croisements⁸. Gageons que, malgré les contraintes, parfois réelles, parfois supposées ou imposées, de la rentabilité, de la profitabilité ou de la croissance, ce que les économistes nomment « développement » ne sera pas oublié, non pour adhérer à une quelconque idéologie du progrès, mais pour favoriser, peut-être même via quelques utopies temporaires, ce que les transactions économiques permettent d'échange culturel et de partage de symboles, chaque fois à réinventer, pour que nos groupements et nos sociétés soient, dans la mesure du possible, à visage humain⁹, et que la barbarie recule, encore¹⁰...

⁷ Pierre Babin, « Du mensonge », Journées des ateliers, FAP, 9 et 10 février 2002.

⁸ « C'est une erreur de ne vouloir connaître que ce que l'on étudie et d'ignorer qu'en dehors de son propre savoir il peut exister d'immenses champs de connaissances. » Michel Delsol, « Cause, loi, hasard en biologie », Institut Interdisciplinaire d'Etudes épistémologiques, Lyon, 1985, p. 27.

⁹ Le visage n'était-il pas au cœur des réflexions sur l'éthique menées par Emmanuel Lévinas ?

¹⁰ Maria Torok, figure même de l'engagement et de la liberté de penser, affirmait en 1984 : « Le psychanalyste doit restituer un esprit de recherche authentique, il a l'obligation de sortir la psychanalyse des systèmes qui font la sourde oreille devant la réalité des traumatismes. Face à l'histoire, le psychanalyste a une responsabilité. Il se doit de ne pas oublier pour pouvoir sauver ceux qui ont été hypnotisés, aliénés dans l'oubli et la négation de l'histoire. La psychanalyse exige de maintenir rigoureusement le souvenir afin que la fonction de psychanalyste ne succombe pas à la destruction et reste au service de la vie contre la barbarie. »

Daniel Bonnet, président de l'IP&M, resitue la psychanalyse dans le panorama épistémologique de la réflexion sur la pensée

De la connaissance de soi et de l'écartèlement du sujet : Relire Bachelard...

Daniel Bonnet
Chercheur Associé à l'ISEOR
Président de l'I.P&M

La place du sujet se débat entre son immanence, sa transcendance, et plus singulièrement le hors-sujet. L'immanence pose les termes de sa subjectivité; la transcendance questionne l'objectivité. Le hors-sujet en pose sa négation. Peut-être convient-il que ce soit le sujet lui-même qui détermine en toute situation sa propre place... ce qui impose la connaissance de soi à partir de laquelle se tisse le lien intersubjectif qui lui confère son unité.

De l'origine de la connaissance de soi...

La psychanalyse est une discipline qui permet d'acquérir de la connaissance sur le fonctionnement de la psyché. La division de la psyché en deux parties, l'une concernant la partie désignée comme la conscience, l'autre la partie désignée comme l'inconscient, a constitué le prémisses de la psychanalyse. La psychanalyse a ouvert la voie de l'étude des processus pathologiques de la vie psychique. (*Plutôt éclairé car on connaissait les symptômes et les manifestations pathologiques avant leur relecture analytique comme sens*)

L'acquisition de cette connaissance s'opère selon la règle fondamentale de la "l'association libre" établie par Freud, consistant à laisser venir à l'esprit ce qui est à dire, sans interruption ni censure, permettant de découvrir les aspects profonds de soi-même et de son fonctionnement psychique. Une technique et un dispositif s'imposent que Freud a expérimenté, la cure au cours de laquelle l'analysant libère spontanément des idées qui en induisent d'autres, et décrivent un paysage mental dont l'analyste va identifier les points nodaux. L'analysant a ainsi la possibilité de remonter dans l'histoire d'un symptôme que la perlaboration (élaboration d'une connaissance consciente de celui-ci, comportant d'identifier les mécanismes de défense) va mettre en échec et permettre de traiter. La posture de l'analyste est celle de la neutralité bienveillante et de l'écoute flottante, c'est-à-dire qu'il n'interfère pas pour permettre le déploiement des associations libres, indépendamment de leur temporalité qui sera reconstituée par le récit de la cure. Il s'agit aussi pour l'analysant de se déprendre (*décentrer*) de toute relation cognitive ou affective avec l'analyste, c'est-à-dire que l'un et l'autre ne doivent réaliser aucun investissement (*objectivant des intentions ou des mises en acte*) déterminant des transferts affectifs ou des attentes. (*Le lien transférentiel demeure dans la transposition symbolique et imaginaire*) L'analysant observe également (*la transformation corporelle*) de la signification symbolique (*comportementale ou corporelle*) d'une impression psychique, par exemple quelque chose qui ne passe pas par la pensée, mais se manifeste (*par un investissement d'origine émotionnelle*) sur le plan corporel.

La psychanalyse se positionne clairement dans les différents courants de pensée des Sciences de la Psyché, dont elle s'en distingue par ses conceptualisations (*métaphoriques*) et son approche clinique. Sur le plan de la connaissance, elle permet d'acquérir de la connaissance par soi-même.

Les influences socio-culturelles et historiques ont pesé, et pèsent encore, sur la manière dont la société connaît et considère la psychanalyse, qui renvoie à la perception des troubles et de la maladie mentale, et à la manière de les soigner, concernant notamment la pathologie de

l'hystérie. Le nom de cette maladie lui a été attribuée par Hippocrate, dont Platon décrit ses symptômes dans le *Timée*. La maladie était rattachée à la sexualité des femmes, dont l'utérus était à l'origine des symptômes y compris corporels. D'une façon générale, la maladie mentale est perçue comme un péché - elle est une offense des Dieux (Homère) - et les hystériques ont toujours suscité la peur; au moyen âge, elles étaient considérées comme possédées par le diable. Le trouble mental est considéré comme une possession démoniaque conduisant au bûcher. Et ce malgré une description et une analyse fine qui en était déjà faite depuis E. Smith (1500 av.J.C), puis dans les éthiques grecques (Platon, Aristote, Hippocrate, A. de Cappadoce, Galien, A. de Tralles...). C'est en 1173 à Bagdad qu'apparaîtra la première institution de traitement des malades (asiles), en 1178 à Montpellier, puis en 1656 l'Hôpital Général de Paris où étaient enfermés, voire enchaînés, les malades, les mendiants, les insensés, les prostituées, des délinquants... en 1785, Necker les instituera comme lieux de soins. La thèse de J.de Wier (1563) mettra un terme à l'explication de la maladie mentale par la théorie satanique. C'est ensuite Le Pois (1618) qui la caractérisera comme une névrose, que Cullen (1785) a défini comme des troubles psychiques d'essence neuro-fonctionnelle, dont il observa qu'elle touchait plus particulièrement les couches sociales pauvres. Suivra en 1809 le traité médico-philosophique sur l'aliénation mentale de Pinel qui signe la naissance de la psychiatrie (Hôpital Bicêtre). Les traces de cette perception historiques survivent toujours dans l'inconscient collectif, y compris dans notre conscience individuelle.

La psychanalyse née donc de l'activité de recherche de médecins, relative aux troubles mentaux, aux maladies mentales et aux maladies somatiques, dont en particulier les recherches de Freud, neurologue, puis parmi les figures les plus connues du grand public, Jung (psychiatre et psychologue) et Lacan (psychiatre et psychanalyste) dont les recherches ont été à l'origine de l'organisation de la psychanalyse en trois grands courants généraux. La perspective ouverte par Freud vient moderniser des approches thérapeutiques expérimentales (hypnose notamment), qui elles-mêmes ont fait progresser la connaissance.

la psychanalyse émerge quand les vérités et les règles de la conduite humaine ne sont plus dictées par les textes sacrés. L'ambiguïté demeure cependant sur le temple de Delphes : "Connais-toi toi-même, laisse le monde aux Dieux"; l'incitation faites par Socrate à se questionner sur soi et à se connaître, qui ne retint que la première partie de l'épithaphe, et par conséquent déplu, en fit paradoxalement un contestataire. L'invariance de ce clivage, qui trouve son origine dans l'idée des présocratiques de s'affranchir des idéologies, perpétuées par les rites mythologiques et les théologies, reste prégnante dans l'imaginaire des civilisations. La psychanalyse est donc associée à une certaine remise en cause de l'ordre et de la vision du monde, ce qui la rend subversive, positivement pour les uns, négativement pour les autres. Ce positionnement lui confère un statut épistémologique.

La connaissance de soi est aussi la connaissance de l'homme. Ceux qui se connaissent s'instruisent; il est présumé qu'ils sauront ne pas succomber au mal. En revanche, il n'apparaît pas que ceux qui se trompent sur leur propre compte soient plus malheureux, ni ne s'interrogent sur leur ignorance, sur leur duplicité ou sur leur morale. Se connaître, c'est en effet prendre conscience de son savoir et de son ignorance. Rien n'est plus grave selon Platon que le fait de ne pas savoir et de vivre dans l'illusion de son savoir (Alcibiade). L'*askesis* (la pratique) de la sagesse (*sophia*) se divise néanmoins en courants, l'un rationaliste (les stoïciens) dont Marc Aurèle restera un modèle avec "*Pensées pour soi-même*", l'autre anticonformiste (le cynisme) pour qui la Science n'était encore qu'une auxiliaire sous l'égide de la philosophie. Socrate n'opposait pas la sagesse et la vertu. Il élaborait cependant une méthode d'investigation, la Maïeutique, consistant à questionner une personne pour lui faire accoucher son savoir caché. Selon son procédé, l'ironie socratique, qui permet la réalisation d'opérations de réminiscence, le sujet socratique accède à une connaissance intelligible de ses perceptions et de son désir de connaître. Socrate opère selon une méthode inductive qui reste

celle du psychanalyste, et qui permet de dégager une connaissance commune à l'homme. Mais on le sait, l'éloge de la raison fit apparaître Socrate comme un corrupteur des esprits. Aucun de ces penseurs (Socrate, Protagoras, Xénophon, Platon...) ne furent poursuivis pour leurs idées, mais parce qu'ils dérangeaient un ordre politique établi (J. de Romilly). Ce mouvement qui avait pour objet de sauvegarder la dignité humaine, sujettes des idéologies fanatiques et des polythéismes, traversait le monde, au travers des grands spiritualités philosophiques (Taoïsme, Bouddhisme, Confucianisme), tandis que les courants monothéistes se développaient, dont le projet avait pour objet de mettre l'accent sur l'examen de conscience. Le regard intérieur trouvait ensuite sa légitimité dans les écrits philosophiques et littéraires, au siècle des lumières; Kant avec les fondements de la métaphysique des mœurs, l'homme qui devient son propre médecin chez Descartes, l'étude de soi chez J.J Rousseau, plus tard les écrits romantiques, et plus récemment les récits de vie (J.F Revel). La philosophie, la science et la religion se trouvaient alors plus clairement positionnées l'une envers l'autre. Mais, en son sein, le mouvement psychanalytique n'en était encore qu'au crépuscule de ses controverses, batailles, complots, querelles d'héritage... et à l'aube des controverses avec les mouvements comportementalistes (Pavlov, Watson, Skinner...), puis dans leur sillage les mouvements cognitivistes (von Neumann, Wiener, Turing...). De son côté, le mouvement psychiatrique entreprendra la critique de la psychiatrie asilaire, et sa propre révision dans les années 1960. La théorie des systèmes (G. Bateson), la cybernétique (N.Wiener, W.R Ashby) qui a d'abord était l'art de piloter un navire chez Platon, puis de gouverner les hommes chez M.A Ampère(1834), les thérapies systémiques, l'Ecole de Palo-Alto, l'approche socio-technique... émergeront de cette critique. A cette même époque la psychopharmacologie se développe. D'autres courants s'intéressent à la psychopathologie, la phénoménologie descriptive (Jaspers, 1913) qui permet au psychiatre L. Binswanger de surmonter des difficultés épistémologiques dans la mise au point de sa méthode thérapeutique (Cf. daseinsanalyse), et en France, Minkowski (phénoménologie de la schizophrénie), Tatossian et Naudin (phénoménologie des psychoses).

Il s'agit de penser la connaissance, au même titre que le sujet, au sens de penser à...; la connaissance est elle-même un objet de connaissance, laquelle mutile la pensée lorsqu'elle est trop spécialisée (E. Morin). C'est ce à quoi contribue la connaissance de soi, laquelle participe de la connaissance de la condition humaine. Einstein écrira à P.Diel (1935), psychologue de la motivation, que c'est une maladie de tenir cachée l'introspection qui mène au savoir psychologique. Cette condamnation est ancienne. L'épistémologie né en effet d'une critique de J.F Ferrier (1838) de l'insuffisance de la philosophie à pousser ses investigations sur le plan psychologique; selon J.F Ferrier (1854¹¹) toute connaissance implique une connaissance de soi. Pourtant, le courant du matérialisme éliminativisme, puis le computationnalisme (P.Feyerabend¹²), pour qui il n'est d'essence que physique (Putnam), et selon lequel il n'existerait aucune base neurologique, fit son chemin, dans le sillage de Quine¹³, aujourd'hui supplanté par le connexionnisme.

¹¹ FERRIER J.F, (1854), *Traité de métaphysique ; théorie de la connaissance et de l'être*, W. Blackwood and Sons, 542 p.
http://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=WLMVAAAAAYAAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Institutes+of+metaphysic%3B+the+theory+of+knowing+and+being&ots=q2yEpEbbuF&sig=BVeAWwVnXMiQ6sM_1sq5Pb_jqjc#v=onepage&q=Institutes%20of%20metaphysic%3B%20the%20theory+of+knowing+and+being

¹² FEYERABEND P., (1979), *Contre la méthode. Esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Seuil, 349 p.

¹³ QUINE W.V., (1999), *Le mot et la chose*, Flammarion, 399 p.

En fait, la psychanalyse questionne la vertu épistémologique. Elle est un mode de production et de destruction de connaissances; elle a ses fondements, ses conditions et sa dynamique épistémiques. Pour P. Ricœur (1986), l'expérience analytique est un fondement de son épistémologie. Elle montre que la connaissance caractérise un état mental, en révèle les structures et les mécanismes de sa clôture épistémique. On la définira toutefois comme une connaissance suspendue, puisque l'analysant est le seul à établir qu'il s'agirait d'une croyance vraie et justifiée. On revient ici à la définition de la connaissance dans le *Théétète* (Platon). La connaissance s'obtient lorsque l'analysant a épuisé le questionnement, ce qui signifie qu'il ait poussé l'élenchos jusqu'à un point qui lui permet d'assumer son manque à être (Lacan). Il faut cependant faire remarquer que cette position du point de vue sur le savoir peut ne pas être partagée par les psychanalystes lacaniens, quand bien même ils tiennent Socrate pour le premier analyste connu. Ce que l'on peut affirmer en revanche, c'est que la quête épistémologique est sans cesse repoussée. Si connaissance il y a, sa justification n'est jamais établie, ni même sa vertu. C'est le domaine de la connaissance de la connaissance qu'il faut considérer comme aporétique. La psychanalyse au même titre que l'épistémè questionne donc également l'épistémologie des vertus intellectuelles. Cependant, les controverses entre les courants de la psychanalyse, qui sont aussi des terrains de délibération entre des communautés épistémiques, concernent d'abord la normativité de l'éthique, de laquelle ne doit soudre aucun vice. Elles concernent principalement les vertus méthodologiques, et l'usage épistémique des techniques.

De l'écartèlement du sujet...

Examinant la problématique de l'objectivité de la connaissance, Bachelard (1938-2004 : 290) a été le premier à émettre l'idée d'une psychanalyse de la connaissance, comme catharsis préalable à son élaboration. Il soulignait le devoir pour la Science d'adossait le raisonnement logique et l'effort psychologique (Ibid., 291) pour parvenir au dépassement des obstacles épistémologiques. Bachelard (Ibid., : 299) énonçait également le principe même d'une psychanalyse de l'esprit scientifique qui porterait sur l'examen du passé intellectuel, qui tout comme le passé affectif, doit être mieux connu. L'objectivité scientifique ne serait possible que si l'on a rompu avec l'objet (Bachelard, 1949 : 9). La Science ne procède qu'à des rectifications partielles de la connaissance, jamais abouties. La Science et la psychanalyse se placeraient sur la même ligne d'inférence. Les lignes d'inférences de la connaissance scientifique doivent être mieux connues à partir de leur origine effective, écrivait-il aussi, pour que la Science triomphe des obstacles épistémologiques. Cette perspective devrait également concerner l'usage qui est fait des résultats de la Science lorsque ceux-ci sont théorisés et vulgarisés pour des usages que la Science ne contrôle pas ou plus. Bachelard appuyait aussi sur la perspective pédagogique. C'est probablement encore un point faible. Les scientifiques ont encore apporté du soin à délimiter l'usage des résultats de la Science, pour des usages non scientifiques, comme ils le font pour eux-mêmes. Encore, qu'elle ne doit pas se laisser entraîner vers des constructions de connaissances plus métaphoriques que réelles (Ibid., : 7), ou vers des généralisations qui ne soient pas à propos (Ibid. : 89).

Assoun (1981) reste prudent sur l'idée d'une épistémologie freudienne cependant. Il ne faudrait pas céder en effet au mythe de Prométhée. Le statut épistémologique de la psychanalyse et la validité de ses connaissances sont un sujet difficile et sensible. Il s'agit en effet pour la psychanalyse de démontrer que ses énoncés sont logiquement réfutables. Les critiques des points de vue hostiles à la psychanalyse se sont passionnées sur ce sujet. Quand à la critique poppérienne, elle a imaginé une épistémologie sans sujet connaissant (Popper,

1991), qui voudrait que la connaissance existe en soi, qui n'est peut-être pas exempte de critique aussi. Comment n'y pas voir aussi une construction déterministe de l'objectivité ?

Certes, le projet de Popper, qui semble avoir ignoré les travaux de Bachelard, était-il de dépasser l'obstacle épistémologique de la subjectivité (Cf. 1^o thèse, Ibid., : 184), qui voudrait que la connaissance scientifique n'appartienne pas, au nom de son universalité, au monde des sujets. Et seconde thèse (Ibid., : 188), fait le procès aux scientifiques et les en excuse, de la subjectivité de leurs conjectures. En fait, le propos de Popper concerne le débat entre le statut de la connaissance générale et le statut de la connaissance scientifique, entretenant la confusion entre une épistémologie objectiviste et une épistémologie positiviste. Popper assigne une conception platonicienne à sa théorie des trois mondes, qui lui permet de "shunter" la conception d'une division de la psyché en instances. Le 3^o monde de la connaissance objective, indépendant du monde de l'esprit et du mode physique, agrégerait la connaissance des différentes instances de la psyché (Ibid., : 246).

La conception d'une topologie des mondes de la connaissance est tout aussi discutable que la conception d'une topologie des instances de la psyché, dès lors qu'on la considère comme telle et suffisante. D'autres points de vue éclairent les limites de cette conception, à condition d'examiner les convergences et les spécificités entre les concepts, l'inconscient chez Freud, l'inconscient collectif chez Jung, l'Autre chez Lacan. Tout examen doit renvoyer aux conditions de possibilité de la genèse théorique, même si l'éclairage se fait à l'aune des connaissances nouvelles. Mais, il existe en soi une échelle universelle des structures de la connaissance qui est maintenant théorisée par le principe de la contingence générique (Savall et Zardet, 1995, 2004), dont nous soulignons la généralisation possible, bien que définit pour une application au sein des organisations humaines, selon lequel "il existe des spécificités dans le fonctionnement des organisations, mais il y a également des régularités et des invariants qui constituent des règles génériques dotées d'un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une certaine universalité". L'objectivité est d'abord un réglage de la connaissance, dans une échelle de structures de la connaissance entre le particulier, le singulier et l'universel. L'objectivité se démontre si l'on établit la relation et la traçabilité entre les connaissances dans leur échelle des structures, qui ne se limitent pas aux opérations du langage comme semble le penser Popper (Ibid. , : 250), mais fonctionne en soi (cf. les schèmes chez Piaget), et qui offre l'opportunité de l'examen du passé intellectuel proposé par Bachelard. Soit, l'objectivité de la connaissance ne s'apprécie pas en soi, mais selon une approche génétique. Mais, la connaissance ne se détermine pas non plus sur un continuum de la temporalité et de l'intemporalité. L'une et l'autre sont deux phases indépendantes qui peuvent se trouver en conjonctions d'opposés, au même titre que la subjectivité et l'intersubjectivité. C'est probablement une erreur de raisonnement logique que d'opposer la subjectivité et l'objectivité. Popper avait pourtant souligné qu'une connaissance objective était une connaissance inter-subjectivement valable. Sa publication "La connaissance objective" permit à Popper de rentrer dans le cénacle des philosophes autrichiens. Il y avait chez Popper, qui avait étudié la psychologie et la psychanalyse (ayant travaillé sous la direction de A.Adler), une énigme épistémologique (Boyer, 1994 : 361), qui le conduisit à défendre l'objectivité en se figeant dans une épistémologie normative défiant les approches psychologique et subjective. Popper souffrait-il de n'être pas reconnu, son maître M. Schlick (Cercle de Vienne) ne l'ayant pas considéré comme un interlocuteur authentique, et aurait-il trouvé sa voie dans la formalisation d'un 3^o monde ? Popper et Schlick s'opposaient sur la question de la métaphysique; le point de vue heuristique avait de l'importance pour Popper... qui admit sur le tard que les conjectures métaphysiques pouvaient appartenir de droit au domaine de la discussion rationnelle (Boyer, 2001 : 354).

La réserve d'Assoun de soumettre le savoir analytique à sa propre investigation en souligne la difficulté. Il ne s'agit pas de se servir des apports freudiens pour en inférer une épistémologie

(Assoun, 1981 : 8), mais de mieux comprendre les origines, les fondements et les finalités du projet freudien. Ce projet, clairement annoncé (Freud, 1915) était celui de concevoir une métapsychologie pour la psychanalyse. La construction de la connaissance relève d'une technologie qui dé-substantialise des phénomènes observés, ôte ce qui relève de la subjectivité, pour les conceptualiser. En ce sens, l'inconscient chez Freud tout comme le schème chez Piaget ne constituent pas des représentations idéelles. Ce qui est plus discutable, nous l'avons précédemment souligné, c'est de traiter sur le même continuum des couples d'opposés (amour/haine, attraction/répulsion... par exemple), qui coexistent et doivent l'être dans leur rapport de phase. L'amour et la haine sont deux invariants distincts. Cette perspective remettrait en cause la manière de concevoir les renversements de contenus, et par conséquent certaines bases théoriques. Ce sont les opérations de la transformation dans ce rapport de phase qu'il faut observer et à leur tour dé-substantiver pour envisager une refonte du corpus théorique. Mais, on le sait, les opérations sont réversibles, et on peut concevoir que le phénomène, par exemple la pulsion se retourne; mais ce qui est effectivement observé, n'est que le rééquilibrage du phénomène dans le rapport de phase des opérations qui le déterminent. En ce sens, nous soutenons le projet de Simondon (2005) d'articuler la théorie des structures et la théorie de l'allagmatique (théorie des opérations); qui rend concevable chez cet auteur l'approche hypothético-déductive, dès lors que les Formes ou les Idées se définissent comme des archétypes qui permettent d'expliquer le sensible (Ibid., : 535), sans que la pensée ait à se former dans une démarche inductive. Simondon rejoint en ce point Platon pour qui la perfection de la Forme est donnée à l'origine... et qu'il n'est observé qu'une dégradation de ce qui est engendré. En ce sens, le projet de Freud, et de la psychanalyse, serait celui du retour à l'Idée. Rappelons au passage que pour Bachelard (1938-2004), la Science ne procède qu'à la rectification des erreurs... de l'expérience première qui se suffit à elle-même. L'esprit scientifique doit se former contre ce qui est en nous et hors de nous, (Ibid., : 27), en se réformant en regard de ses inhibitions (Ibid., : 28).

Freud lui-même n'a pas pensé la psychanalyse comme métaphysique ou corpus d'une vision du monde; il en a simplement revendiqué la scientificité (Assoun, 1981 : 10). Cela supposerait d'avoir une connaissance parfaite de la genèse du savoir freudien, comme nous le montre la recherche de Boyer (2001). Pourtant Assoun (1981 : 12) parle bien d'une épistémè freudienne, qu'il définit comme une enquête sur les conditions de ce savoir analytique, car si la psychanalyse est autre chose qu'un savoir, elle est au moins cela, dont l'objet épistémique est la métapsychologie.

L'épistémologie de la psychanalyse qui aurait pour objet la découverte et l'élaboration du savoir analytique questionne cependant fondamentalement la place du sujet. L'épistémologie freudienne qui a introduit la pensée scientifique en psychologie (Fenichel, cité par Assoun, 1981 : 31) n'en fournirait qu'une ébauche. Et la contestation de ce savoir ne relèverait pas nécessairement des exigences scientifiques. Le texte de P. Ricœur (1986) montre que la critique fonctionne essentiellement en rétroaction positive; la problématique est celle de la preuve; or les critères du fait en psychanalyse dépendants d'une expérience analytique sont bien établis, et le couplage de la méthode d'investigation et de la méthode thérapeutique n'a rien d'insuffisant par rapports aux dispositifs de la recherche en Sciences humaines.

L'un des questionnements qui divise toujours est de savoir si la représentation est dans le sujet ou si le sujet est dans la représentation. Jung (1934-1998) est l'un des premiers à opérer le glissement qui oppose les disciples de Freud entre l'immanence du sujet ou la transcendance, dont le projet n'est rien de moins que de faire connaître sa vision du monde dans un domaine de connaissance qui mêle inextricablement l'objectivité de la recherche et la subjectivité du chercheur (Jung, 1998 : 5). On retrouvera bien plus tard la visée platonicienne, pour une application de la psychanalyse dans le champ des liens intersubjectifs, au sein des groupes et dans les organisations, avec les travaux de Bion, Anzieu, Kaës qui marqueront profondément

l'évolution de la psychanalyse sur ce plan, dans le sillage de Jaques. Jaques aura suivi la voie ouverte par Freud lui-même dans *Psychologie collective et analyse du Moi* (1921). Bion aura eu également le souci d'étayer le statut épistémologique de la psychanalyse. Le questionnement de la place du sujet ne trouve encore qu'un éclairage partiel dans l'interaction du "je (individu) et du "je" groupal. Dans la discipline du management en particulier, la place du sujet est au cœur de tous les paradoxes (V. de Gaulejac, 2012 : 265); trouver sa place exige un véritable travail de perlaboration (Ibid., : 266). Mais le débat reste ouvert, au point même que M.Thevenet (2012 : 93¹⁴) voit dans le déploiement forcené des technologies managériales, et l'assujettissement du sujet aux process, le projet de se débarrasser du management. Mais, il soulève l'ambiguïté des salariés eux-mêmes qui se retrouvent aux côtés des managers, parfois n'en voient plus l'utilité, pour rendre le management hors-sujet. Pourtant, l'hypothèse du management hors-sujet ne serait pas à écarter (Ibid., : 95)... peut-être pour que la contestation du système ouvre de nouvelles avenues en faveur du développement du manager. Ce n'est pas l'agitation des débats scientifiques qui le feront sombrer. Chacun, y compris la recherche, cultive son jardin. La recherche en management n'intéresse que très marginalement l'entreprise. Il est vrai que l'établissement du management comme discipline scientifique n'est que très récent, et que la pulvérisation de son corpus théorique par ses différents courants ne fait pas débat non plus. Pas plus d'ailleurs dans l'entreprise, où le niveau d'abstraction ne doit pas dépasser celui de la recette de cuisine... mais ne généralisons pas. Plus on observe que rien ne se passe dans l'entreprise selon les représentations que l'on se fait de la réalité (March, 1976), moins ça change et plus on inverse l'ordre des causes. March (1976) avait son remède qui consistait à substituer la technologie de la folie à celle de la raison. Tous les auteurs pourtant se sont arrêtés au seuil d'une théorie du sujet dans les organisations (Toussaint, 2000 : 44), quand bien même ce sujet là fut distinct de l'individu. Il serait en quelque sorte un acteur. Rien ne se fait sans raison que l'on ignore. C'est bien ce concept qui a été retenu par les Sciences de Gestion dans son divorce d'avec les Sciences Economiques. Craint-on que cet acteur fût subversif ?

Le psychanalyste aussi a à relire Freud. Ne fit-il pas l'hypothèse (Freud 1913) d'une âme collective qui siège dans l'âme individuelle et lui survit... et (Freud, 1939) que le contenu de l'inconscient est collectif ?

Peut-être est-ce dans cet inconscient là qu'il faut rechercher l'acteur qui est d'abord un sujet de l'inconscient collectif. Ce n'est pas tant l'épistémologie freudienne qui nous intéresse alors, mais sa genèse. Car au fond, peut-être que le management n'est tombé et ne brasse que dans le piège du sujet de la théorie... objet transitionnel d'un autre sujet, le sujet de la jouissance d'avoir, ce qui relève donc de la relation d'objet. Le management, sa pratique autant que son élaboration, s'étaie sur la genèse du besoin. Le besoin recherche de la matière sur laquelle s'étaie le désir. C'est bien ce que Bachelard (1949, 1970) nous avez montré. Le management a la charge de fournir l'explication rationnelle; il matérialise le désir de l'entrepreneur, et au fil de la transformation du capitalisme, le désir de l'actionnaire. En désignant les objets par leur utilité, elle s'interdit de les connaître, écrivait-il (Ibid., 1970 : 14), ce qui comporte éventuellement de bricoler du sens... et du fantasme. Mais, la crise économique depuis 2009 montre que la situation est singulièrement brouillée, le système ne fonctionnant que s'il comble le manque à être. Cela fait apparaître ce que Toussaint (2000 : 104) a montré, à savoir que l'objet, dans la relation d'objet, est toujours une personne.

Relire Bachelard...

C'est que le complexe d'Harpagon, et l'ambition de fortune, ne valorisent qu'un type de connaissances particulières ne concernant que la matière et ses qualités (Bachelard, 1938-2004 : 158), qui ne sont donc qu'apparemment objectives. Et c'est dans l'acte même de

¹⁴ Qui cite Dupuy, 2011

connaître qu'il faut rechercher le trouble produit par le sentiment prévalent de l'avoir (Ibid., : 159), que la rationalisation sublime. Le management tient pour objectif des valeurs, qui fondent notamment les stratégies d'entreprise, et l'institutionnalisation de celle-ci, qui ne seraient que subjectives, d'où l'impasse qu'il faut dissimuler. Les objets mêmes du management conduisent à se détourner de la connaissance objective. L'objectivité n'est que celle de l'illusion : un fantasme... Bachelard a fait un rêve qui lui faisait croire aux possibilités d'une Psychanalyse généralisée.

Bibliographie

- ANZIEU D. (1975), *Le groupe et l'inconscient*, Dunod, 260 p.
- ASSOUN P.L. (1981), *Introduction à l'épistémologie freudienne*, Payot, 223 p.
- BACHELARD G. (1949), *La psychanalyse du feu*, Gallimard, 185 p.
- BACHELARD G. (1970), *Le rationalisme appliqué*, PUF, 215 p.
- BACHELARD G. (1938-2004), *La formation de l'esprit scientifique*, Vrin, 306 p.
- BION W.R. (1965), *Recherches sur les petits groupes*, PUF, 137 p.
- BOYER A. (1994), *Introduction à la lecture de Karl Popper*, Rue d'Ulm, 292 p.
- BOYER A. (2001/3), "Schlick et Popper. Signification et vérité", *Les études philosophiques*, n° 58, PUF, pp. 349-370.
- JUNG K.G. (1998), *La réalité de l'âme*, Tomes 1 et 2, La Pochothèque, 1177 p. + 1240 p.
- KAËS R. (2000), *L'Appareil psychique groupal*, Dunod, 270 p.
- KAËS R. (2009), *Les alliances inconscientes*, Dunod, 251 p.
- LAZORTHES G. (1992), *L'ouvrage des sens*, Flammarion, 228 p.
- POPPER K.R. (1991), *La connaissance objective*, Flammarion, 578 p.
- RICŒUR P. (1986), "La psychanalyse confrontée à l'épistémologie", In Ricœur P. (2008), *Ecrits et conférences 1. Autour de la psychanalyse*, 329 p.
- SAVALL H. et ZARDET V. (1995-2005), *Ingénierie stratégique du roseau*, Economica, 517 p.
- SAVALL H. et ZARDET V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique : Observer l'objet complexe*, Préface du Pr.D.Boje (Usa), Economica, 432 P.
- SIMONDON G. (2005), *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information*, Millon, 571 p.
- THEVENET M. (2012), "Le management hors-sujet", *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 13, pp. 93-104.
- TOUSSAINT D. (2000), *Psychanalyse de l'entreprise. Inconscient, structures et stratégie*, L'Harmattan, 176 p.

PREMIERES JOURNEES NATIONALES D'ETUDES

"PSYCHANALYSE, ETHIQUE et MANAGEMENT"

15 et 16 Juin 1991

**Organisées par le groupe de recherches
"Psychanalyse et Entreprises"
de l'Ecole Supérieure de Commerce de RENNES**

**Psychanalyse et entreprise = ces deux concepts étrangers
devraient-ils, étrangement, se rejoindre ?**

Thibault de SWARTE

Si on a une approche très braudélienne de ce séminaire, si par conséquent on raisonne sur longue période, on ne peut qu'être frappé par différents points. L'intelligence artificielle se développe. Les systèmes de communication avancés remettent en cause les formes traditionnelles du contact humain. Les interrogations sur l'éthique, la morale, réapparaissent de Dunkerque à Tamanrasset, en de-ça et au delà. Bref, face au rétrécissement accéléré de l'espace, la question de l'homme -qui ne se limite pas à celle de l'individu- est plus que jamais essentielle. Voilà donc une excellente raison de nous retrouver ici.

Psychanalyse et entreprise sont deux univers conceptuellement étrangers, pour au moins deux raisons. Les sources des sciences de gestion sont très éloignées de celles de la psychanalyse. Le travail qui s'opère lors d'une analyse paraît être aux antipodes de celui du chef d'entreprise. Je suis cependant enclin à penser que ces deux univers "devraient"¹⁵, étrangement se rejoindre. Deux liens entre ces derniers méritent d'être évoqués ici : le lien étrange qu'établit le désir d'entreprendre dans le secteur des hautes technologies, le lien nécessaire qu'on peut évoquer à travers le cas du partage du "matrimoine".

¹⁵ devraient doit conserver ici son ambiguïté. Il s'agit à la fois d'un souhait et d'une injonction.

I) PSYCHANALYSE ET ENTREPRISE : DEUX UNIVERS CONCEPTUELLEMENT ETRANGERS.

Considérons, tout simplement, l'introduction à la psychanalyse de Freud. De quoi nous parle-t-il ?

D'actes manqués, alors que l'entreprise ne s'intéresse qu'à la réussite. De rêves, alors que l'entreprise repose avant tout sur la prise en considération des réalités. De "théorie générale des névroses", donc d'inconscient, de vie sexuelle, d'angoisse et de libido. Tout ceci relève a priori de la vie privée, certainement pas de la logique de l'entreprise. Puisqu'en partant de la psychanalyse on ne semble pas rencontrer l'entreprise, j'ai voulu procéder à la démarche inverse et comparer les Sciences des Sciences de gestion à celles de la psychanalyse.

Les sources des sciences de gestion sont très éloignées de celles de la psychanalyse.

	Le Paradigme du management	Le Paradigme de l'administration	Le paradigme de la psychanalyse
Les pères spirituels	F. Taylor, H. Fayol P. Drucker, I. Ansoff, R. Anthony, O. Gelinier	H. Spencer, W. Pareto E. Durkheim, M. Weber F. Bloch-Lainé	Freud Lacan
les bouillons de culture 1900-1960	Les Ecoles de Commerce (Projet "professionnel")	Les Facultés de Droit et sciences Economiques (projet "vocationnel"= éducation libérale	Les Facultés de médecine (psychiatrie) Les Facultés de Psychologie L'Ecole Normale Supérieure Projet : faire découvrir à l'individu sa vérité propre
Présentation	Les "sciences du management"	Les "sciences de l'administration"	La "science de l'inconscient"
La problématique dominante	Identifier les situations de décision Archétype par fonctions	Identifier les procédures administratives par niveaux	Identifier la structure de la personnalité en démantelant les résistances de l'inconscient.
Centrée sur	Le manager (= l'acteur)	Les règles de gestion (le système)	L'individu pour qui devenir un acteur pose problème
L'objectif scientifique privilegié	Déterminer empiriquement de "bons algorithmes et critères" de décision (les modèles de gestion : production, commercial, stock, personnel, etc...)	Découvrir fût-ce théoriquement les "bons modèles de l'économie et de l'organisation parfaite" (dont on se rapproche) : comptabilité, finance	Découvrir les ressorts de la personnalité (brisé ou efficaces selon les cas)

Les produits types	Contrôle de gestion Manuels de gestion	R C B Plans comptables	La sensibilité à l'Autre scène
La revue type	Harvard Business review	Administrative Science Quarterly	Nouvelle revue de psychanalyse

Source partielle : Epistémologie des sciences de gestion (Economica)

On peut donc identifier, au moins dans l'approche française, deux pères spirituels de la psychanalyse : Freud et Lacan. Le "Bouillon de culture" des années 1900-1960 a été assez composite. On y trouve des facultés de psychiatrie bientôt émancipées de la neurologie. Le projet reste toutefois dans ce cas clairement professionnel. On y trouve aussi l'Ecole Normale Supérieure où le projet me paraît plus trouble : professionnel dans la mesure où un des objectifs de l'institution est de former des professeurs agrégés de philosophie, vocationnel dans la mesure où devenir philosophe relève d'un choix inconscient assumé, thérapeutique car c'est quand même à l'ENS que s'est vécue la crise morale de l'intelligentsia post sartrienne.

La psychanalyse peut être présentée comme la science de l'inconscient. Sa problématique dominante est l'identification de la structure de la personnalité qu'autorise le démantèlement des résistances. Elle est centrée sur l'individu pour qui devenir un acteur pose problème, à un degré ou à un autre.

On peut penser que l'objectif scientifique privilégié serait : découvrir les ressorts de la personnalité, qu'ils soient brisés ou qu'ils soient efficaces (en tant que ressorts dans la structure). Le produit type serait la sensibilité à l'autre scène (à l'inconscient). La revue type, celle que je connais le mieux, c'est la nouvelle revue de psychanalyse, tout simplement parce qu'on y trouve des thèmes qui m'ont plu : La lecture, la solitude. En ce qui me concerne, cela ne relève pas d'un choix d'école.

Toujours sur le registre de l'éclatement conceptuel, il y a un deuxième type d'approche qui m'a paru intéressant. Il consiste à dire que le travail qui s'opère lors d'une analyse paraît, être aux antipodes de celui du chef d'entreprise. Si on fait une analogie avec le théâtre, on peut identifier une règle de trois unités : DE TEMPS, DE LIEU, D'ACTION.

La règle des trois unités de la psychanalyse n'est pas celle de l'entreprise.

* LE TEMPS d'une psychanalyse, c'est à dire d'une cure analytique, c'est un temps qui est long et indéterminé (2 ans, 5 ans, 10 ans...). Le temps de l'entreprise, c'est l'inverse, c'est un temps très court. C'est par exemple le cas en gestion de la production : le juste à temps est même surdéterminé.

* LE LIEU de l'analyse, au moins dans sa forme classique, c'est le cabinet du psychanalyste. C'est un lieu clos, intime, plutôt douillet, qui est radicalement coupé du monde extérieur. Qu'est ce que le lieu de l'entreprise ? c'est le contraire. D'ailleurs, ce n'est pas toujours un lieu, c'est-à-dire qu'il peut y avoir éclatement complet dans l'espace. Les moyens de

télécommunication et les moyens de transport autorisent d'ailleurs de plus en plus l'éclatement géographique de l'entreprise.¹⁶

* L'ACTION : Dans le cas de la psychanalyse, l'action est, si j'ose dire, purement verbale. Le verbe qui était, dit-on, au commencement de toute chose est à lui seul action. Dans l'entreprise c'est a priori l'inverse. Ce n'est pas pour rien que le cadre est réputé se déplacer sans cesse. Reste à savoir si ces déplacements sont de l'action ou si ce n'est pas plutôt un déplacement du problème, mais n'anticipons pas sur la suite.

CES DEUX UNIVERS DEVRAIENT-ILS ETRANGEMENT SE REJOINDRE ?

J'ai été sensible à trois convergences. J'ai pensé à FREUD, à SCHUMPETER et Stefan SWEIG, à la Vienne de la fin du siècle dernier et du début de ce siècle. J'ai pensé aussi à Vienne et Berlin. Finalement c'est la barbarie nazie qui a fait triompher le Berlin d'Hitler sur la Vienne intellectuelle.

Autre chose, ces deux villes occupent en Europe une position stratégique, elles étaient récemment encore à la frontière de deux empires entre l'Est et l'Ouest.

FREUD et SCHUMPETER occupent chacun dans leur champ une position tout à fait stratégique, FREUD dans celui de l'analyse, SCHUMPETER dans celui de l'économie. Il m'est revenu (là encore je serais content d'avoir des précisions de la part des analystes présents), que FREUD utilise quelque part l'idée d'entrepreneur du rêve, or SCHUMPETER était fasciné par l'entrepreneur.

C'est la première convergence, même si c'est une métaconvergence.

La deuxième convergence entre la psychanalyse et l'entreprise, je crois que cela pourrait être l'échange.

Qu'est-ce que c'est que le désir ? sinon le désir de l'autre, donc le désir d'une forme d'échange qui peut être pervers, qui peut être cannibale mais qui est quand même un désir d'échange. L'échange marchand peut lui aussi être pervers, cannibale etc... Ce n'est d'ailleurs pas par hasard que la rationalité calculatrice de l'inconscient est dans la littérature analytique, la contrepartie de la rationalité calculatrice de l'homo oeconomicus.

La troisième convergence, est liée au fait que la psychanalyse a conquis par exemple H.E.C.. J'ai lu stratégor, le manuel de stratégie rédigé par les professeurs d'H.E.C.. Ce sont des gens qui se sont intéressés à l'approche psychanalytique du leadership, aux problèmes d'identité personnelle et d'identité organisationnelle, Nous en reparlerons tout à l'heure.

J'ai identifié un lien étrange d'une part et un lien nécessaire d'autre part. Le lien étrange, c'est le cas du désir d'entreprendre dans le secteur des hautes technologies. Là encore cela correspond à mon expérience.

¹⁶ Voir par exemple l'importance croissante que prend la problématique des réseaux dans le monde financier.

Qu'est-ce-que finalement le désir d'entreprendre ? c'est la volonté d'un individu d'apporter sa marque par opposition à l'ordre reproducteur des grandes organisations. Je crois que c'est une question qui est intéressante ici puisque Rennes est avec Montpellier, Toulouse et quelques autres villes un lieu dans lequel ce type de désir d'entreprendre est tout à fait important. Il faut quand même préciser sur cette question que l'intersection de l'ensemble "psychanalyse" et de l'ensemble "l'entreprise" présente un caractère assez marginal puisque si l'on prend les grandes fonctions de l'entreprise : finances, marketing, stratégie, production, etc, c'est vraisemblablement dans le petit cadre de la stratégie que l'on va pouvoir trouver une interface. Le désir d'entreprendre est donc à mettre en relation avec la stratégie.

Si on se penche du côté de la psychanalyse, on peut présenter son objet en disant qu'elle étudie les systèmes de relations entre la structure familiale et les phénomènes fondamentaux que sont la naissance, la vie et la mort. La sexualité et le désir sont bien entendu les éléments moteurs de la naissance, de la vie et de la mort. Il y a donc un lien et ce n'est pas seulement un lien métaphorique entre l'objet de la psychanalyse et l'objet de la création d'entreprise. C'est ce qui a été dit d'ailleurs de façon tout à fait claire dans l'intervention précédente. On ne naît pas entrepreneur, mais on le devient, à la suite d'un processus complexe et aléatoire.

Je vais développer rapidement la question du désir d'entreprendre dans le secteur des hautes technologies. Ce qui peut être intéressant ici, c'est de tenter d'identifier la motivation profonde de l'individu ou du moins son archétype. Il s'agit des jeunes ingénieurs que j'ai l'honneur de former. Ce qui m'a frappé, c'est le caractère a priori contradictoire de la haute technologie et du désir d'entreprendre. En effet, d'un côté, pour un jeune ingénieur maîtriser la haute technologie, c'est se passionner pour des questions d'intelligence formelle où, non seulement le désir n'apparaît pas mais où il doit se plier aux nécessités de la cohérence technique. Par ailleurs, les français sont a priori de brillants ingénieurs, mais n'ont pas de goût pour l'entreprise, c'est une constante historique. C'est toujours l'Etat qui a joué un rôle majeur et rarement les individus. C'est un phénomène très marquant dans le secteur des TELECOMS où je travaille. Le cas de Rennes est révélateur. Il a fallu qu'un important centre de recherche (le CCETT) s'installe pour que se développent ensuite des PMI.

Alors, peut-on tenter de résoudre cette contradiction ? Quel lien étrange peut-on essayer de trouver ? Il y a plusieurs éléments de réponse. D'abord, mon sentiment, c'est que vraisemblablement il n'y a pas en tout cas pas pour le moment, de réponse sur un plan conceptuel. S'il y avait une réponse, ce serait une réponse extrêmement complexe pour laquelle on n'a pas encore les moyens intellectuels de faire quelque chose de sérieux.

Ensuite, il faut reconnaître empiriquement que le désir de création d'entreprise existe. Il est d'autant plus fort qu'il n'est jamais explicité comme un désir au sens que ce terme a en psychanalyse. C'est probablement un des points les plus intéressants. Il existe, puisqu'il y a des gens qui se passionnent pour ces questions. Je crois que les thèmes auxquels il faudrait réfléchir, c'est que pour le moment il n'y a pas encore de vulgate consacrée à la psychanalyse du désir d'entreprendre. Il y en a une sur les enfants, sur les problèmes de nos chérubins mais pas sur l'entreprise.

Ceci introduit évidemment un nombre considérable de biais. Mais pour le moment le désir d'entreprendre semble avoir échappé à la réinterprétation. Voilà ce à quoi j'avais pensé sur le désir d'entreprendre. Je finirai par un deuxième cas, celui des problèmes de successions. Il s'agit du matrimoine, plutôt que du patrimoine.

C'est une situation qui est inverse par rapport à celle du désir d'entreprendre, puisque dans un cas on part de la partie pour constituer un tout, alors que dans l'autre on part du tout pour tenter d'en dégager des parties.

En toute hypothèse, une telle problématique de la production, de la reproduction et du partage est bien au coeur de la démarche de la psychanalyse, c'est, je crois, ce que l'on appelle la castration.

On peut citer quelques références théoriques : LEGENDRE, "l'inestimable objet de la transmission" qui est une approche à la fois juridique et psychanalytique du problème de la transmission, ou TOUBIANA, "l'héritage et sa psychopathologie".

Venons-en au cas. Tout d'abord pourquoi matrimoine plutôt que patrimoine ? L'histoire, c'est que la transmission par le père a été perturbée par une série de deuils liés à la guerre de 14-18. Il découle de cela une pathologie où la fille, très éprise de son père et jamais remise de la perte de celui-ci exige de conserver le patrimoine. La transformation du patrimoine en matrimoine se fait en plusieurs étapes :

- 1919, mort du père, il s'en suit que la veuve gère avec son fils, situation déjà un petit peu trouble.
 - 1945, mort de la veuve, la fille revendique, conflits avec les fils.
 - 1961, la fille parvient à obtenir le patrimoine, plus exactement le château qui en est le symbole. En deux générations, le patrimoine est donc devenu un matrimoine.
 - 1980, la petite fille obtient sa part du matrimoine à la suite de conflits extrêmement violents. Aujourd'hui la fille a 95 ans et de douloureux problèmes de partage se posent à nouveau entre les arrières-petites-filles.
- Que faut-il retenir de tout cela ?

* Il est a priori plus difficile de partager un matrimoine qu'un patrimoine. En effet dans le cas du patrimoine, il existe une relative cohérence entre la loi juridique et la loi symbolique, alors que cette relative cohérence semble faire défaut dans le cas du matrimoine.

* La confusion entre ce qui est régi par l'inconscient et ce qui est régi par les lois économiques peut aboutir à la ruine de toute entreprise.

* La question politique de l'héritage n'a pas fini de faire couler de l'encre. Elle se situe en effet à la frontière de deux traditions profondément différentes, d'un côté celle de la transmission à laquelle on peut associer le droit et la psychanalyse, de l'autre celle de la gestion dont on a défini précédemment les principaux aspects.

On sait qu'à propos d'héritage, de transmission, d'imposition de la fortune etc... La loi française est à bien des égards extrêmement décevante.

CONCLUSION :

Pour conclure, je dirai essentiellement deux choses. Tout d'abord, il y a au moins un risque dont les relations entre entreprise et psychanalyse sont protégées, c'est celui de l'inceste. L'exogamie est ici totale. Les deux champs me paraissent tellement éloignées que les rejets de ces deux approches, sont soit impossibles, soit d'un type vraiment nouveau.

La deuxième idée consiste à se demander si psychanalyse et entreprise, ce n'est pas le mariage de la carpe et du lapin ? A priori, non puisque la réalité de ces rapports existe par exemple dans le cas du désir d'entreprendre. Ce qui me paraît plus compliqué, c'est la conceptualisation. Elle me paraît pour le moment passer après les études de cas, ne serait-ce que pour ne pas répéter à un niveau microsociologique, au niveau de la réalité sociale, les erreurs de MARCUSE ou ADORNO. On sait qu'ils ont essayé d'opérer des synthèses un peu hasardeuses entre certaines conceptualisations analytiques et travail sociologique.

Pour terminer, je voudrais indiquer ici les points sur lesquels j'aimerais travailler à l'avenir :

- La création d'entreprise, il faudrait prévoir dès l'origine les modalités de la transmission, chose que les créateurs ont toujours beaucoup de difficultés à faire.

- Les fondements inconscients de la création d'entreprise

- Tenter d'identifier quelques perversions juridico-affectives en matière de transmission d'entreprise dont le matrimoine me paraît constituer un cas intéressant.

QUESTIONS ET DIALOGUES

Jean-Pierre BRUNEAU

Thibault de SWARTE

Ce n'est peut-être pas tout à fait cela, disons que ce qui m'a frappé, arrivant d'un milieu professionnel plus ouvert, a été cette espèce de fixation obsessionnelle sur la technique et ce qui fait que le désir qui existe là comme ailleurs n'est pas identifié comme tel. Il est énoncé comme un désir de faire en sorte que l'outil fonctionne bien et il y a donc une rupture assez nette par rapport à la plupart des autres professions où les exigences sont beaucoup plus éclatées. Pour un ingénieur, l'exigence c'est vraiment que la relation entre lui et sa machine soit un peu totalitaire et en tous cas totale. Il faut vraiment que cela tourne et dès que cela ne tourne pas, cela prend des allures de drame personnel.

Jean-Pierre BRUNEAU

Thibault de SWARTE

Vraisemblablement, ce qui doit se passer, c'est que le rapport à l'absolu scientifique doit être assez différent. Je travaille avec des étudiants, qui sont en général passés par la filière maths sup etc... et qui ont des exigences de cohérence formelle, très élevées. J'aurais tendance à penser que lorsque l'on passe de l'autre côté, à savoir du côté de l'entreprise, à ce moment-là, on doit regretter le temps que l'on avait pour penser de bons systèmes. Par rapport à votre intervention, l'idée serait que si l'on arrive à faire un peu le ménage dans sa tête à ce moment-là, on peut retrouver un peu de ce paradis perdu de virginité professionnelle. J'aurais tendance à l'interpréter comme cela.

Jean-Pierre BRUNEAU

Thibault de SWARTE

J'ai cherché un lien causal essentiellement, pour clarifier les choses parce que la grand-mère, la mère, la petite fille, si en plus on confond les dates, l'histoire devient assez rapidement...

Jean-Pierre BRUNEAU

Thibault de SWARTE

Le plus intéressant, (c'est l'intuition que j'aimerais creuser si j'en ai l'occasion), ce serait la différence qui peut s'établir entre la transmission du patrimoine et la transmission du matrimoine, comment la différence des sexes est à l'honneur là-dedans.

Jean-Pierre BRUNEAU

Thibault de SWARTE

Peut-être, je sais que dans cette affaire, les choses sont rendues très compliquées par le matrimoine.

Jean-Pierre BRUNEAU

Thibault de SWARTE

L'expression de matrimoine n'est pas de moi. Elle est d'un des acteurs, d'une des victimes de ce problème de succession. C'est extrêmement lucide de sa part en tous cas au niveau de l'énonciation. C'est un thème sur lequel je travaillerais volontiers. Dans l'immédiat, je me suis contenté de livrer le cas et les éléments que j'avais.

Quant au problème de l'absence d'inceste dans la relation entre la psychanalyse et l'entreprise, oui je crois, c'était un peu une coquetterie de conclusion, mais je crois que c'est intéressant, en tous cas je suis partant.

Pour tout dire, l'historique de cet exposé c'est en fait une manière de formaliser rapidement, car je n'est pas eu beaucoup de temps, une expérience d'une dizaine d'années qui va chercher des points de repère dans différents champs, cela reste assez modeste.

Martine FOURRE intervient sur la première question qui a été posée par Jean-Pierre BRUNEAU.

Martine FOURRE

Thibault de SWARTE

Dans la mesure où il y a une disjonction plus forte entre l'univers de la loi et l'univers des affects cela crée un problème difficile à résoudre. Ce qui veut dire qu'il faut faire un effort supplémentaire d'analyse.

Martine FOURRE

X

Thibault de SWARTE

Oui c'est cela, il y a un certain nombre de fonctions dans l'entreprise, une des fonctions les plus intéressantes ici, les plus intéressantes intellectuellement, les plus intéressantes accessoirement sur le plan pédagogique, c'est quand même la stratégie puisque c'est là que s'élaborent les futures décisions. On retrouve forcément là une interface assez forte avec le problème du désir d'entreprendre. C'est cela que j'ai voulu dire.

X

Thibault de SWARTE

Tout à fait, quand on parle de stratégie, on pense en général grande organisation. Le désir d'entreprendre est par définition incompatible avec une grande organisation ou alors c'est à l'issue de longs processus. Donc il faudrait parler de microstratégie. En fait c'est l'entrepreneur schumpétérien qui m'intéresse, c'est lui l'acteur de la stratégie.

X

Thibault de SWARTE

A cet égard, je crois que ce n'est pas pour rien que la seule psychanalyse qui se pratique à H.E.C. c'est justement une psychanalyse appliquée aux problèmes du leadership et de la tête. Ce qui se fait ici, à Sup de Co Rennes, c'est apprendre à écouter, ce sont deux choses radicalement différentes.

BIBLIOGRAPHIE

- FREUD Sigmund :** "Introduction à la psychanalyse", PAYOT.
- LACAN Jacques :** "Ecrits", Seuil, 1966
"Le séminaire -7- L'éthique de la psychanalyse", Seuil, 1986.
- LEGENDRE Pierre :** "L'inestimable objet de la transmission", (Etude sur le principe généalogique en occident), FAYARD, 1985.
- MARCUSE Herbert :** "Eros et civilisation : contribution à FREUD", MINUIT, 1963.
- MARTINET A.C. :** "Epistémologie des Sciences de Gestion", ECONOMICA.
- SHUMPETER Joseph :** "Capitalisme, Socialisme et Démocratie", PAYOT, 1984.
- STRATEGOR :** "Stratégie, structure, décision et identité ; politique générale d'entreprise", INTEREDITIONS, 1988.
- TOUBIANA Eric :** "L'héritage et sa psychopathologie", PUF, Paris 1988.
- ZWEIG Stefan :** "Le Monde d'hier : souvenirs d'un Européen", BELFOND, 1986.

La peur en entreprise

Ses logiques, ses masques

Florian Sala – Past-président et membre fondateur de l'IPM

Introduction

Quand j'étais professeur de grande école, il y a peu de temps encore, je cherchais toujours, pour bien débiter un cours, une petite accroche sympathique. Ouvertement provocatrice ou humoristique, celle-ci qui avait souvent pour résultat de réduire d'une part ma propre anxiété devant la leçon à ouvrir ou à couvrir et d'autre part de retarder le temps où mes étudiants allaient ouvrir, eux-aussi, leurs propres ordinateurs pour chatter, pour faire leurs achats, préparer leurs week-ends, partager leurs dernières photographies et événements, jouer au poker ou finaliser leurs exercices de comptabilité ou de finance pour le cours suivant, évidemment fondamental et utile, lui ! Les figures du mensonge possèdent de multiples visages dans notre société post-moderne et, comme Montaigne (Des menteurs, 1588) ou Derrida (Histoire du mensonge), je serais assurément en meilleurs termes avec les mensonges s'ils n'avaient qu'un visage comme celui supposé unique de la vérité. Oui l'enseignant d'aujourd'hui, même au plus haut niveau universitaire comme je l'étais il y a peu, doit prendre conscience qu'il ne donne plus cours à des personnes mais à des étudiants ordinateurs qui se nomment HP, Sony, Vaio, Samsung, Apple, Fujitsu, IBM ou autres marques sans leur donner trop de publicité gratuite et tragique¹⁷.

Je disais donc que pour bien débiter un cours, soit de gestion des ressources humaines soit de comportement organisationnel, soit encore de leadership et de management des équipes en entreprise, soit enfin de psychanalyse ou de psychopathologie du travail, je démarrais par une petite accroche pédagogique, un artéfact discursif, une blague, une pensée du jour, un témoignage, une leçon de morale, un mensonge ou une vraie imposture juste pour voir comment se chauffaient ces ordinateurs, pardon ces étudiants geek cybernétiques.

Depuis une paire d'années, hasard ou nécessité, j'utilisais un départ en trompettes un peu négatif puisque je leur parlais parfois de la peur. Oui, vous savez, « La peur », de 1935, celle de Stefan Zweig (1881-1942), observateur de génie, désespéré, qui s'est suicidé au Brésil en 1942 en compagnie de Lotte qui refusa de survivre à son compagnon. Vous connaissez bien sûr cet auteur ? Vous devez avoir lu ce beau texte, publié en France en 1935 aux Editions Bernard Grasset, Les Cahiers Rouges, réédition en 2007, 227 pages. Non, c'est sûr, vous rigolez, je n'y crois pas. Si vraiment, alors bravo, vous m'en bouchez un coin ! Vous savez alors qu'il s'agit d'un recueil de six nouvelles. Une nouvelle justement, la première, donne son titre au livre...

Lorsque Irène sortant de l'appartement de son amant, descendit l'escalier, de nouveau une peur subite et irraisonnée s'empara d'elle. Une toupie noire tournoya devant ses yeux, ses genoux s'ankylosèrent et elle fut obligée de vite se cramponner à la rampe pour ne pas tomber brusquement la tête en avant. Ce n'était pas la première fois... Je lisais ces quatre premières lignes avec emphase, j'essayais d'attirer leur attention, de les réveiller, de les surprendre car je savais qu'ils et elles étaient, comme leur peur, des absents. La peur est

¹⁷ « Je voudrais que tu regardes autour de toi et que tu prennes conscience de la tragédie. En quoi consiste la tragédie ? La tragédie est qu'il n'y a plus d'êtres humains, mais d'étranges machines qui se cognent les unes contre les autres » (Furio Colombo & Gian Carlo Ferretti : L'Ultima intervista di Pasolini 1975, Allia, 2010, 64 pages).

entrée en force dans les grandes écoles de management bien avant mon départ. La peur, celle qui fait l'objet de ce texte, sera pour une fois présente surtout et malgré le fait qu'elle est le plus souvent la grande absente de nos discours politiques, philosophiques, économiques, psychologiques. La peur se trouve à la base même de notre condition humaine. Nous en avons, comme Irène, tout à la fois des souvenirs (qui comblent le vide et la vacuité de nos vies) mais également des conséquences majeures sur notre physique et notre psyché (les fameuses maladies psychosomatiques). La peur est parfois déconnectée de toute douleur.

Autour du silence de nos vies, en entreprise et ailleurs, il est notable d'assister à des processus de substitution de l'affect de la douleur par celui de la peur (Green, 1993/2011, page 382). La peur est également entrée en force dans le monde dit du travail et a tout submergé sur son passage (Clot, 2010 ; Collectif, 2011 ; Ginsberg, 2003 ; Hadidi, 2011 ; Kamal, 2011 ; Kets de Vries, 1999 ; Levaray, 2011 ; Les cahiers du cercle Ecophilos, 2008 ; Revue Economique et Sociale, 2011 ; Saucy, 2003). Les salariés ne laissent pas leur névrose à la maison, les chômeurs reconnaîtront les leurs en évitant toute prise d'otage au Pôle Emploi, les sujets en situation de précarité s'efforceront de mourir physiquement et/ou psychiquement et en silence s'il vous plaît (Delphy, 2008 ; Furtos, 2006, Veronesi, 2008).

En effet, conscients ou inconscients, salariés ou chômeurs, au RMI ou au RSA, les hommes luttent contre la mort, contre la fin de leur CDI, pour le renouvellement de leur CDD et pour la pérennité de leur vie ou de leur amour du moment. Ce n'était pas la première fois qu'Irène ; ce n'est jamais la première fois que le salarié André lutte contre la séparation, contre l'inéluctable fin de sa performance. Allez, encore quelques semaines, et son chef va lui dire que plus rien ne va, qu'il n'atteint plus ses objectifs, qu'il n'est plus aussi efficace ou mieux encore efficient et André, comme Irène, va sentir ses genoux s'ankyloser, son poulx battre plus rapidement, sa respiration devenir plus courte et son ventre exploser sans plus de retenue sonore ou olfactive. André, comme Irène, sont donc des êtres apeurés et anéantis. Ils sont dans des situations à fort potentiel de chutes. La conscience des hommes s'accompagne de l'idée de leur propre anéantissement. Cette peur, qui les anéantit et les sidère, est donc constitutive de leur humanité. Nous en souffrons, comme eux, en permanence, et puis nous les oublions pour les retrouver peut-être un jour aux détours d'une rue, d'une manifestation ou d'une révolte, derrière un ordinateur portable (ignorant les autres) ou une affiche en carton (quémendant quelques euros).

Dès les premières berceuses et les premiers bains, les adultes nous la communiquent cette fameuse peur et puis la vie, l'école, l'entreprise, les institutions, les sports, les médias font le reste à travers l'espace mondialisé en général et en Grèce en particulier car, après le détour de Zweig, j'essayais de les maintenir à l'écoute en leur citant un article du journal Le Monde du 22 juin 2011. Trois extraits bien significatifs en espérant que l'un d'entre eux aurait un petit impact, même mince ou ridicule, sur le vide de leurs souvenirs en construction, sur l'impossible métier que je continuais alors à exercer.

Cas numéro 1 : Oui, un employé de 38 ans : *« Rien ne va bien, récemment. Le travail devient plutôt stressant. L'idée de le perdre me hante. **Ne pensez pas que c'est juste une peur, c'est une réalité.** Les gens perdent leur travail. Je n'ai plus confiance en moi, je suis tout le temps irritable, et mon sommeil est chaotique. Pour ma femme, c'est encore pire. Elle a un travail à temps partiel, et ils lui ont annoncé qu'elle devait partir à la fin du mois. A cause de la crise, comme ils disent. Quand nous sommes ensemble, j'essaie de ne pas lui montrer ce que je ressens. Je ne veux pas peser davantage sur elle. Je ne sais pas ce que je vais faire. Je suis désespéré. »*

Cas numéro 2 : Oui, une mère, soucieuse pour son enfant : *« Mon fils a 26 ans. Il est diplômé de l'université, et il essaie de trouver un emploi. Je m'inquiète pour lui. Cette recherche l'a beaucoup déçu. Il n'a pas trouvé de travail et ça a un impact négatif sur tous les aspects de sa vie. Il n'a pas de vie personnelle, et il ne sort pratiquement pas de la maison. Il m'a dit hier qu'il se considérait comme un raté. J'ai essayé de l'encourager en lui disant que beaucoup de jeunes sont confrontés aux mêmes problèmes à cause de la crise économique, mais je ne pense pas que ça l'aide. Oui, je suis vraiment inquiète pour lui. »*

Cas numéro 3, je le cite mais je n'y crois pas vraiment en racontant cette histoire : Oui, un retraité : *« J'ai 68 ans et je ne me sens pas très bien en ce moment. J'ai peur de l'avenir. Je n'ai jamais ressenti ça auparavant. Je prendrai ma retraite en 2012, mais j'ai peur qu'à cause de la crise ce soit vraiment dur. Il y a des moments où ça me met en colère, mais le plus souvent je me sens sans espoir et sans secours. Je n'ai pas l'énergie que j'avais dans le passé. Un de mes amis me dit de demander de l'aide. Il pense que je suis déprimé. »*

Comment peut-on penser que ce vieil homme soit déprimé, comme le fils de la mère ou l'employé presque quadragénaire ? Peur ou dépression, oui entre ce binôme peur ou dépression, il vous faudra choisir chers étudiants, futurs cadres dirigeants, car vous allez les rencontrer l'une comme l'autre ; pardon vous les avez déjà rencontrées pendant vos études, avec vos parents et amis, pendant vos vacances et vos loisirs, dans votre vie associative et sportive. Ce qui va suivre, après vos études, ne sera pas uniquement marqué par la réussite et l'accomplissement d'une carrière internationale, sans nuages, qui vous ont été vendus dans la plaquette de vos grandes écoles de management ou d'ingénieurs. Les crises, les peurs et les dépressions ne sont pas uniquement des événements oniriques, nocturnes, que l'on chasse sans plus y porter attention le matin en se réveillant et en fonçant positivement pour atteindre les objectifs de nos belles entreprises.

Blancs et noirs, les rêves du jour sont marqués par la peur et, à ce sujet, nombreux sont les auteurs et les chercheurs qui considèrent que cette peur est tout à fait nécessaire à la vie d'un honnête homme et bien sûr d'une femme tout aussi honnête. La vie tout simplement est une aventure qui entraîne de la peur. D'autres pensent que la peur se réduirait seulement à un produit de l'imaginaire, du symbolique et du réel. Les interrogations et les publications sur ce thème font florès, essayons de contribuer nous-aussi à cette réflexion très contemporaine. Nous tenterons de définir et de dresser, dans une première partie, la peur comme produit de l'imaginaire, puis nous verrons si nous pouvons ou nous devons la maîtriser par et dans la réalité en dépassant ou pas les métamorphoses de nos dépressions, mélancoliques éternels que nous sommes (Filoche, 2005 ; Prigent, 2005 ; Théry, 2006). Nous ferons ensuite un petit détour par le moral des Français et par leur trouille, passée et à venir, avant de conclure sur nos leaders politiques et financiers que l'on qualifie aujourd'hui de personnes décomplexées.

La peur, ses définitions, ses logiques et ses masques

A la question classique mais qu'est-ce que la peur, il est aisé de répondre comme Remo Bodei qu'il s'agit d'une « *émotion que l'on éprouve face à un danger imminent.* » Les origines de la peur apparaissent, dans une première approche, comme multiples. Les auteurs consultés pour rédiger ce présent article distinguent la peur primitive, la peur mystique, la peur de la violence, la peur de la peur ou encore la peur comme mode de management de l'entreprise. Dans la première décennie de ce nouveau siècle la peur a atteint des sommets dans la plupart des domaines de la vie. Sans citer le 11 septembre 2001, signalons tout en vrac le sentiment d'insécurité (routière, « incivilités » quotidiennes, le bruit urbain, les doubles files, les viols

dans les parkings, la violence faite aux femmes et aux enfants) ; la peur liée à l'emploi et bien sûr pas uniquement en Grèce (harcèlement moral, perspective de chômage, retraites, crises économiques et financières, pressions psychologiques multiples de petits managers, chefs de service, prêts à tout pour être bien vus de leur direction) ; la peur de la désagrégation des liens (sociaux, familiaux, claniques) ; la peur d'autrui, de la différence et des extrémismes, (culturels, traditionnels, religieux) ; la peur de l'incertitude, du manque de temps, de la maladie, de la mort, la peur du lendemain enfin (qui déçante toujours). Pendant la décennie 2000-2010, nous n'avons pas manqué de déchanter. Jetons donc un regard rétrospectif sur certaines études et sondages.

Commençons par le sondage du 6 décembre 2006 réalisé par l'association Emmaüs. 48% des Français pensaient qu'il était possible qu'ils deviennent un jour SDF... Plus de 7 millions de Français vivaient avec un salaire inférieur à 722 euros par mois, nous en sommes à 8 en septembre 2011. Le nombre de salariés, touchés par une maladie professionnelle, augmentait. Le travail n'était plus synonyme de qualité de vie malgré les commerciaux sans foi ni loi du nouveau concept de Bien-Etre au travail. Les dernières études statistiques sectorielles, publiées en septembre 2011, par Mozart Consulting, créent un Indice de Bien-Etre au travail (IBET) sectoriel global. En 2009, un IBET de cette nature de 0,77 indique une dégradation de 23 % de la performance opérationnelle et un climat socio-organisationnel contraint des entreprises et organisations. Les secteurs les plus dégradés sont ceux de la Santé, de l'Hygiène, de la Logistique, de l'Intérim et enfin des Services aux Entreprises (Rapport d'étude, Mozart Consulting, 5 septembre 2011, 7 pages de synthèse).

Dans le même ordre d'idées, Marie-Béatrice Baudet écrivait bien avant ce rapport, dans le journal Le Monde du 22 janvier 2007 : « A la peur de l'exclusion s'ajoute la réalité d'une vie au travail vécue comme de plus en plus pénible : montée du stress, souffrances, intensification des tâches, développement du nombre de travailleurs pauvres liés à la progression de la précarité... » Que disaient sur ce sujet les candidats à l'élection présidentielle française d'avril 2007 ? Que proposaient le nouveau président et la commission Attali sur ce sujet en février 2008 ? Quelle sera la situation en janvier 2012 ? Mais déjà en 2002, François Flahault¹⁸, mettait en exergue les points suivants : « Nous avons peur de tomber malades, de souffrir, de vieillir, de mourir, de perdre nos parents et nos amis et nos amours ; nous avons peur de manquer d'affection et de confort ; nous avons peur surtout de manquer d'existence aux yeux des autres car nous en dépendons entièrement. »

En matière de dépendance justement, souvenons-nous, de la France en Afrique. La peur portait alors à mourir pour le colonisé comme pour le colon. A ce stade de notre réflexion, nous pouvons émettre l'hypothèse que la peur porte à mourir pour le colonisé comme pour le salarié.

Oui « Pour le colonisé, la vie ne peut surgir que du cadavre en décomposition du colon » selon Frantz Fanon (1952)¹⁹. Nous sommes tous des colonisés et des colons mais de mort

¹⁸ Le Sentiment d'exister, Descartes & Cie.

¹⁹ *Peau noire, masques blancs* est un ouvrage écrit par [Frantz Fanon](#) publié au Seuil en [1952](#). L'ouvrage s'ouvre sur une citation d'[Aimé Césaire](#) (*Discours sur le colonialisme*). Je parle **de millions d'hommes à qui on a inculqué savamment la peur**, le complexe d'infériorité, le tremblement, l'agenouillement, le désespoir, le

lente. D'ailleurs, dans la vie courante, Céline (1932) nous proposait de réfléchir au fait que cent individus au moins dans le cours d'une seule journée bien ordinaire désirent notre mort. « Quand la haine des hommes ne comporte aucun risque, leur bêtise est vite convaincue, les motifs viennent tout seul » (idem). « On ne sera tranquille que lorsque tout aura été dit, une bonne fois pour toutes, alors enfin on fera silence et on aura plus peur de se taire » (idem).

Sommes-nous élevés pour avoir peur comme le suggère Farzaneh Pahlavan (2002, page 160) ? La réponse est clairement positive, aucun doute en la matière ne semble poindre de nos lectures et de nos expériences de ce beau concept de peur. Dans les temps reculés, les femmes que nous côtoyassions au quotidien dans les entreprises et les organisations de travail nous permettaient de supporter la dureté de la vie. Parfois même, certaines nous admonestaient : « il faut appuyer » me dit l'une d'elles dans un TGV. Conseil bien utile pour un tout petit homme, déjà presque vieux, très pressé de rejoindre des toilettes utiles à sa pauvre vessie. Oui il me faut appuyer, il me faut m'appuyer (relation d'étayage) mais pas sur elle qui réservait, tout en me parlant, une table pour 7 (chiffre magique) pour le soir même dans un bon restaurant parisien. Il faut dire que je me sens de plus en plus mal avec mes intestins et ma vessie comme avec les outils techniques de la modernité. Le plus souvent, c'est mon ordinateur qui me résiste avec toutes ses applications et ses logiciels. Cette fois, c'est grave docteur, c'est une sorte de WC automatique au premier niveau d'un TGV. La honte ! Mais bon, je me dois de remercier la dame, de ne pas exprimer ma crainte et de foncer vers le lieu de la libération sans demander mon reste.

Norman Brown (1960) dans ses études sur le caractère anal (cinquième partie, pp.217-245) écrit, à ce sujet, qu'il nous faut rester serein car l'Amour a bâti sa demeure à la place de l'excrément. Aurais-je loupé quelque belle aventure avec cette dame à jamais inconnue ? Roger Dorey, en 1986, lui répond en associant la haine car en effet « Amour et haine ne constituent pas une opposition binaire de contraires mais bien plutôt l'union de contradictoires. » (Une seconde après l'autre, nous élaborons le récit qui nous crée, nous n'arrêtons pas de l'enrichir et de le retoucher. Quoi que nous tentions, nous ne sortons jamais des mots (Michel del Castillo, 1993, page 14).

Alors continuons puisque notre futur est déjà tout tracé. Le surdéterminisme freudien est sans appel même si il est sérieusement malmené par Michel Onfray (2010) et son supposé brûlot ou tout au moins proposé comme tel par Elisabeth Roudinesco (2010). Les affabulations ne manquent pas de par le monde, en psychanalyse assurément mais aussi dans la plupart des travaux scientifiques publiés et non lus dans des revues étoilées. J'ai peur, tu as peur, il ou elle a peur et la conjugaison s'égrène normalement ou presque pour la petite fille et le petit garçon qui portent mon nom et dont j'assume la paternité malgré les risques du nucléaire en Europe (Courrier International, 2011).

larbinisme. Il s'agit de faire une analyse, d'un point de vue psychologique de ce que le [colonialisme](#) a laissé en héritage à l'humanité, et ceci en partant du rapport entre le Noir et le Blanc. Fanon opère des va-et-vient entre d'une part les expériences qu'il a recueillies dans sa propre existence d'étudiant et de médecin ainsi que dans les témoignages littéraires contemporains ([Senghor](#), [Césaire](#), [Mayotte Capécia](#)...), et d'autre part les analyses de philosophes ([Sartre](#), mais aussi [Michel Leiris](#), [Georges Mounin](#), [Marie Bonaparte](#), [Alfred Adler](#)). **Sa thèse est que la colonisation a créé une névrose collective dont il faut se débarrasser.** Il en décrit toutes les stratifications pour permettre une prise de conscience de la part des [Antillais](#) et, secondairement, des Noirs d'Afrique et des Français blancs. Ce livre est plus marquant pour la véracité du cri d'aliéné, semblable à la poésie de [Léon Gontran Damas](#), que pour ses analyses linguistiques et psychiatriques qui seront développées avec plus d'ampleur et de méthode dans [Le Discours antillais](#) d'[Edouard Glissant](#) qui s'inspire de cette œuvre (source Wikipédia 2011).

L'expression **France-Afrique** semble avoir été employée pour la première fois, en [1955](#), par l'ancien président de la [Côte d'Ivoire](#), [Félix Houphouët-Boigny](#), pour définir les bonnes relations avec la puissance colonisatrice française, dont il était député, tout en militant pour l'indépendance de son pays. Au départ un concept « positif » dans l'esprit de l'inventeur du mot, c'est devenu un concept péjoratif depuis la parution du livre de [François-Xavier Verschave](#) (1998).

Que faire face à la peur ? Peut-on vaincre sa peur ? Faut-il relativiser sa peur ? Devons-nous tout faire pour pouvoir apprivoiser nos peurs ? Peut-on conjurer la peur de l'avenir ? Peut-on ou doit-on vivre avec ?...Et par quels moyens ? Beaucoup de questions laissent pantois les observateurs, d'autant que les réponses sont rares et toujours partielles et insuffisantes car cette peur dont on parle tant, chez Irène ou chez André, chez les Grecs et ailleurs, n'existe peut-être pas dans la réalité. Et s'il ne s'agissait que du produit de notre imaginaire ?

La peur, produit de l'imaginaire

La peur est un sentiment bien partagé. Managers, actionnaires et salariés la partagent car elle est peut-être avant tout le produit de leur imaginaire. Les synonymes de ce petit mot font florès : de la crainte à l'appréhension, de l'inquiétude à l'alarme, en passant par la phobie (du grec *phobos*, peur), le trac, la frousse, la pétoche ou encore la trouille, les maux ne manquent pas à l'appel. Certains, parmi nous les Humains, prennent peur immédiatement, d'autres sont plus lents dans le processus de conscientisation de leurs émotions. Toutes et tous comprennent la part inconsciente de leur fonctionnement quand elles ou ils ressentent une forte anxiété, toutes et tous se souviennent de leur vie et de leurs fantasmes dans leur chambre d'enfant.

Les peurs sont donc irrationnelles lit-on un peu partout. Mais non, mon enfant, il n'y a pas de loup sous ton lit ; mais non, mon salarié, il n'y a pas de restructuration à prévoir ou de licenciement, de fusion ou encore de dégraissage. Ces pauvres peurs irrationnelles sont aussi, pour certains métaphysiciens et religieux, des peurs divines et ancestrales. Ce sont sur ces peurs de cette nature que nous nous donnons ou que nous acceptons sans discuter (soumission à l'autorité bien connue en France) des codes de bonne conduite. Il s'agit, grâce à ces peurs, d'obéir et de se soumettre à la morale du temps et aux interdits et aux tabous. Le mot célèbre est jeté, nos peurs sont aussi indicibles, à la fois cause et conséquence de nos tabous. Mais il y a encore la chambre des enfants, comme vue plus haut, avec tous ces personnages créés de tout pièce pour punir, pardon calmer, nos enfants (Croquemitaine, Mère Engel, Père Fouettard, Loup-garou, rajouter la mère mac mich, la befana etc...). La montée des nationalismes, constatée en Europe dans la première décennie de notre siècle, a-t-elle quelques liens avec toutes ces peurs anciennes et modernes ? Nous le pensons car les nationalismes naissent dans la peur (Ernest Renan, *Qu'est-ce qu'une nation ?*). Les observations de la deuxième décennie du XXI^e siècle vont bien dans ce sens. Notre longue habitude à vivre dans la haine de l'autre et de l'étranger ne nous prédispose pas à mourir car comme l'écrivait, il y a fort longtemps, Thomas Browne (1690) : « Quiconque a peur de la vie (avec les autres) court aveuglement vers sa propre mort. »

Mais alors nos peurs sont-elles réelles ou imaginaires. La peur est une faiblesse réelle, la peur trahit notre faiblesse réelle et cela nous fait honte. Voilà pourquoi nous avons tant de mal à en parler. Nous rêvons de puissance et nous sommes structurellement impuissants. Plus encore, nous redoutons de perdre la face dans l'intime comme au travail...alors nous nous taisons et puis, un jour fatal ou libérateur, nous passons la ligne jaune ou blanche, nous glissons sur le

fil du rasoir et nous tombons sans plus attendre libérés de cette peur que nous pensions méprisable et surtout maîtrisable. Le réel a fait son œuvre et sa maîtrise chou blanc.

Maîtriser la peur par le réel et l'humour

L'hypothèse est fort belle et positive même si, par un tour du destin, elle nous force quand même à rentrer au théâtre en nous obligeant de concevoir une mise en scène de la peur, de notre peur. Jadis il en était déjà ainsi par ce qu'il convenait d'appeler le divertissement. Par ce dernier tout était possible, de la tragédie grecque aux jeux du cirque, aux sports (nouvel opium du peuple). Avec la modernité et les technologies, nos divertissements ont pris une toute autre dimension. Il est possible aujourd'hui d'assister à des morts en direct, à des films d'horreur, des sports extrêmes, des attractions morbides, des simulations sans limite, des jeux vidéo sans éthique ni morale.

Mais peut-on maîtriser sa peur par le réel, comme celui propose par les télévisions anglaises pour présenter les conséquences concrètes de la maladie d'Alzheimer ou encore les méfaits de l'alcool au volant ? Existents-ils alors des remèdes contre la peur, des recettes immédiatement applicables en entreprise et ailleurs ? Les cellules d'écoute psychologique, les séminaires de motivation et les politiques du Bien-Etre seront-elles vraiment la panacée ? Faut-il en rire ou en pleurer ? Faut-il rire pour être en bonne santé comme Voltaire, faut-il pleurer pour le même objectif comme Cioran ou Kierkegaard ? Bon il nous faut donc continuer à aligner des mots et nos maux et en rire comme le propose avec une grande humanité Jean-Louis Fournier (2011). Ce dernier, ami de Desproges, a bien dû lire La Rochefoucauld pour lequel « L'humour est la politesse du désespoir ». Desproges exorcisant, quant à lui, sa peur de mourir par le rire (« Noël au scanner, Pâques au cimetière ») nous fait rire par son défi du désespoir.

Cette maîtrise supposée de la peur par le réel doit donc être contrecarrée par l'humour et l'ironie qui nous sauvent de nos souffrances. Il nous faut nommer nos peurs, les relativiser, les ramener au réel même si rire de tout n'est pas toujours possible avec n'importe qui et encore moins dans les entreprises. A la question, peut-on (faire) rire de toutes les peurs, la réponse est évidemment positive (Fournier, op.cit. ; Jelinek, 2006 ; Neumayer, 2011 ; Tuszynska, 2006 ; Wilde, 1854). Une autre approche, plus ancienne et politiquement correcte, consiste à renvoyer dos à dos la psychopathologie du travail et la psychanalyse pour mettre l'emphasis sur l'art et ses bienfaits. En effet une autre voie de développement, d'une quelconque maîtrise de la peur par le réel, peut se trouver dans l'art intégrant la peur comme une sorte d'énergie créatrice, une sublimation en quelque sorte. Les exemples sont nombreux : de l'architecture : cathédrales, citadelles à la peinture (Jérôme Bosch, Munch) en passant par la Musique (Rap, Requiem, Slam). Les arts apparaissent donc comme une solution pour lutter contre nos peurs. Les arts prennent place comme des éléments contra phobiques luttant contre ces peurs immaîtrisables. Le bien-être au travail, comme indicateur de qualité de vie, prendra alors toute sa place dans cette lutte de l'Homme en quête du bonheur et exigeant celui-ci à la maison mais surtout au travail. Il s'agit pour les chefs d'entreprise et leurs DRH de mettre l'accent sur ce bien-être au travail avec des discours toujours aussi pesants et préoccupants autour de nos notions déjà anciennes comme la motivation, la performance, l'intérêt de la tâche, le soutien et la confiance.

Tout est donc pour le mieux dans le meilleur des mondes. C'est un fait d'expérience car, en effet, qui pourrait douter que le bien-être, l'efficacité et la motivation (associés à l'aménagement des locaux) ne puissent en terminer avec nos peurs et nos phobies, avec nos craintes et nos révoltes. Comme chez France-Télécom-Orange en 2011, un grand pas en avant

a été fait pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT, 2011). Reconstruire et fédérer le collectif pour partager une peur commune, l'extérioriser et donc la relativiser (syndicats, associations, fédérations) semble une voie réaliste de succès même si ce n'est pas le mal, mais le bien, qui engendre la culpabilité (Lacan, 1973, page 71). L'instinct de peur l'emporterait ainsi sur l'instinct grégaire ce qui permettrait de faire gagner ce fameux concept fumeux de bien-être au travail²⁰. Fort heureusement, nul ne l'ignore, l'analysant ne dit pas tout ; il fonctionne un peu comme les études et les sondages sur le moral des troupes en entreprise ou en pays. Il dit vouloir du bien-être au travail et dans son équipe mais il demande peut-être autre chose qu'il s'agira de comprendre pour ne pas passer complètement à côté de la demande.

Ainsi en 2010, dans ce cadre d'idées, le moral des ménages français était au plus bas depuis 1987. Même en 1993, on n'avait pas sombré dans une telle sinistrose, affirme Alexander Law, économiste chez Xerfi. C'est plus de la déprime globale qu'un facteur particulier, précise Jean-Louis Mourier. Mais on note que les ménages sont très pessimistes sur leur niveau de vie future ; c'est un avis partagé par Mathieu Kaiser, de la BNP Paribas. L'enquête s'est achevée le 21 janvier 2011, jour du décrochage des Bourses européennes. L'essentiel de l'impact de la baisse des marchés d'actions sur la confiance des ménages restera donc à observer dès février...en juillet 2012 la situation est fort préoccupante et le pire est à venir selon d'autres experts.

Les facteurs négatifs s'accumulent : inflation élevée, ralentissement de la baisse du chômage, resserrement des conditions de crédit. Une stagnation, voire une baisse, de la consommation d'ensemble n'est pas à exclure. Nous assistons donc à une extension de la crise contrairement aux avis des maîtres de la planète dès la fin 2009. Nul ne peut plus chanter « ma petite entreprise ne connaît pas la crise ». Le mot crise (du grec *krinein*) fut longtemps un terme médical désignant la phase où se décide le cours de la maladie, vers la guérison ou la mort. Mais alors, faut-il avoir peur de la guérison et de la peur ? Pour attaquer la crise, commençons par une critique de l'argent fou et choisissons toujours l'humour pour conclure...

Rien de mieux en 2012, la trouille toujours

En baisse en février 2010, au plus bas en avril 2010, en hausse en octobre 2010 selon Le Figaro, le chômage a continué son ascension et son yoyo selon les sources dans les premières années de la seconde décennie du siècle nouveau. Avons-nous des raisons d'espérer et d'avoir moins peur ? Nous pouvons en douter au regard du traitement réservé à la jeunesse diplômée ou pas et à la séniorité retraitée ou pas encore. Il nous faut titiller la vérité. Il nous est impossible de nous y retrouver là-dedans sans un soupçon au moins de ce que veut dire la castration (Lacan, op.cit.). Il n'est pas de degré de médiocre au pire et les années qui viennent seront traversées de plus grandes peurs encore. Le réel et sa supposée maîtrise ne peut que mentir aux partenaires sociaux et aux salariés. Nul ne pourra mettre de côté sa peur, seule

²⁰ « L'ambition première, c'est le bien-être des collaborateurs. Disneyland Paris est une entreprise de services où la qualité du produit et la satisfaction des clients dépendent directement de l'engagement de nos équipes. Nous voulons donc que notre corps social se sente bien au travail pour qu'il ait envie de faire le petit geste supplémentaire envers nos clients » (Bruno Fournet, Disneyland Paris, 20 octobre 2011, in Focus RH, Actualité et évolution des ressources humaines).

échappatoire pourtant, la maladie dite mentale dans laquelle l'acteur social et économique aura à choisir : névrose, psychose ou perversion.

Pour 2012, les Français s'inquièteraient du chômage et de la hausse des prix. Pour les économistes, ce pessimisme ne présagerait rien de bon pour l'avenir de la consommation. Des titres dans toutes les presses ressemblent à ces énoncés : Grève générale ? Grève illimitée Le pire n'est pas toujours probable, mais alors ? Nous savons qu'il n'est de travail qu'à fonds perdu. Nous savons que ce travail perd toujours contre le capital et que le service rendu est près du profit. Nous savons qu'il faut socialiser les pertes et privatiser les profits. Nous savons que ces profits sont un droit pour la jouissance des plus grands qui doivent justement jouir sans entraves ni contraintes.

Nous savons qu'éliminer la peur, ce serait éliminer notre humanité et nous transformer en robots. Nous savons que lorsqu'on observe certains chefs d'état, ou les dirigeants de nos entreprises soumis au « management », on a l'impression qu'ils n'ont peur de rien... maintenant qu'ils sont décomplexés. Et cela nous fait froid dans le dos ! A vous de choisir entre effroi, peur²¹ et angoisse (Bernat, 2003).

²¹ La peur (*Furcht*) est une première élaboration psychique de l'effroi car elle attribue un objet défini au danger, le figurant ou le représentant : l'effroi est ainsi mis à distance. L'éprouvé est celui d'un danger mais désormais lié à cet objet et sa proximité, ou bien du danger de la perte de cet objet et donc de sa fonction de protection, d'écran. Avec la peur, le moi est ainsi préparé à la situation de danger. Freud a relié la peur à la phase de dépendance (à l'objet) de la première année, puis à la phase phallique lorsque cet objet est le pénis (et c'est alors le danger de castration). L'objet « pénis » de même que l'objet « loup » sont des exemples d'un objet qui a la particularité de regrouper toutes les angoisses fragmentaires et les menaces, en une forme de synthèse : le gain est qu'il n'y a plus qu'une seule menace et un seul objet de peur. La situation de peur est ainsi une situation où la détresse et le danger sont reconnus, remémorés ou attendus mais sans déborder le moi puisque contenus dans, ou cadrés par, un objet. Joël Bernat oppose donc ici avec force et légitimité les trois concepts d'effroi, de peur et d'angoisse. Nous avons essayé de maintenir cette posture dans cet article et nous validons cette définition de la peur.

Bibliographie à l'abri du bruit et des odeurs

ANACT, 2011 - « France Télécom-Orange, un pas vers l'amélioration des conditions de travail », Hors-série/juin, 16 pages.

Bernat, Joël, 2003 - Effroi, peur et angoisse chez Freud, in *Site La psychanalyse au Luxembourg*, lexicque Freud, 2 pages.

Brown, Norman, O., 1960 - « Eros et Thanatos », La psychanalyse appliquée à l'Histoire, traduit de l'américain par Renée Villoteau, Julliard, Les lettres nouvelles, 385 pages.

Browne, Thomas, 1690 - « Lettre à un ami », Allia, 2007, 48 pages.

Céline, Louis-Ferdinand, 1932 - « Voyage au bout de la nuit », Editions Gallimard, folio plus, 1996 pour le dossier, 559 pages.

Clot, Yves, 2010 - « Le travail à cœur », Pour en finir avec les risques psychosociaux, La découverte, 190 pages.

Collectif, 2011 - Créons un observatoire des suicides, Imposer la transparence des données, in *Le Monde*, Débats Décryptages, vendredi 29 avril, page 21.

Courrier International, 2011 - Nucléaire, les risques en Europe, n°1068, du 21 au 27 avril, Dossier, pp. 14-21.

Del Castillo, Michel, 1993 - « Le crime des pères », Edition du Seuil, Points, 295 pages.

Delphy, Christine, 2008 - « Classer, dominer, qui sont les autres ? », La fabrique éditions, 227 pages.

Dorey, Roger, 1986 - L'amour au travers de la haine, in *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, N°33, printemps, pp.75-93.

Fraisse, Geneviève, 2007 - « Du consentement », Seuil, Non-conforme, 136 pages.

Filoche, Gérard, 2005 - « Carnet d'un inspecteur du travail », Ramsay Poche/Document, 322 pages.

Furtos, Jean, 2006 - « Les cliniques de la précarité. Contexte social, psychopathologies et dispositifs », Masson, Congrès de Psychiatrie et de Neurologie de langue française, 284 pages.

Galerie Bernheim-Jeune, 1993 - « Rencontre avec Terence dans le choc de l'art et de la gestion des ressources humaines », 23 septembre, 18 pages.

Ginsberg, Gisèle, 2003 - « Je hais les patrons », L'épreuve des faits, Seuil, 227 pages.

Green, André, 2010 - « Illusions et désillusions du travail psychanalytique », postface de Fernando Urribari, Odile Jacob, 282 pages.

Hadidi, Sobhi, 2011 - Assad fils est pire que son père, in *Courrier International*, n°1065, du 31 mars au 6 avril, page 19.

Jelinek, Elfriede, 2006 - « Enfants des morts », Seuil, 536 pages.

Kamal, Samir, 2011 - Il ne suffit pas de briser le mur de la peur, in *Courrier International*, n°1065, du 31 mars au 6 avril, page 20.

Kessler, Francis, 2011 - La prise en charge des soins médicaux, un acquis menacé, in *Le Monde*, *Expertises Economie*, mardi 12 avril, page 3.

Kets de Vries, Manfred, 1999 - Les dirigeants doivent prendre conscience qu'ils sont entourés de menteurs involontaires, in *Le Monde*, Dossier, mardi 6 juillet, propos recueillis par Marie-Béatrice Baudet, page III.

Lacan, Jacques, 1973 - « Télévision », Editions du Seuil, 72 pages.

Labadie, Camille, 2011 - « Comment l'art peut développer la motivation et l'environnement de travail dans l'entreprise ? », SKEMA Business School, Dissertation, Master of Science in International Project Management, août, 104 pages.

Lauer, Stéphane, 2011 - Les entreprises, les crises et le principe de réalité, in *Le Monde*, 8-9 mai, page 18.

Le Gall, Jean-Marie, 2011 - Du risque psychosocial au diagnostic managérial, in *Le Monde*, mardi 19 avril, page 3.

Les ateliers de la mutation, 2011 - « Newsletter », n°11, 25 mai.

Levaray, Jean-Pierre, 2011 - Salauds de pauvres !, in *Le Monde libertaire*, n° 1636, 19-25 mai, page 3.

Les Cahiers du cercle Ecophilos, 2008 - « La peur dans l'entreprise. Discerner le vrai du faux », *Entreprise et Progrès*, 32 pages.

Montaigne, 1588 - « Des menteurs », Allia, 1997, 16 pages.

Neumayer, Sitta, 2011 - Le Sphinx dans l'entreprise, *Réflexions syndicales sur l'évaluation*, in *Le Monde Libertaire*, 13-19 janvier, pp.11-12.

Onfray, Michel, 2010 - « Le crépuscule d'une idole, l'affabulation freudienne », Grasset, 613 pages.

Pahlavan, Farzaneh, 2002 - « Les conduites agressives », Armand Colin, 204 pages.

Prigent, Hélène, 2005 - « Mélancolie », *Les métamorphoses de la dépression*, Découvertes Gallimard, Réunion des Musées Nationaux, 160 pages.

Revue Economique et Sociale, 2011 - Peurs et Espoirs dans le monde du travail, in *Bulletin de la société d'études économiques et sociales*, Volume 69, Mars 2011, Dossier dirigé par les membres du comité d'organisation du Congrès suisse dans le monde du travail, 120 pages.

Théry, Laurence, 2006 - « Le travail intenable », *Résister collectivement à l'intensification du travail*, Editions La Découverte, sous la direction de Laurence Théry et 8 autres contributeurs, Collection *Entreprise & Société*, voir le chapitre 7 Femmes et Hommes, 246 pages.

Tuszynska, Agata, 2006 - « Une histoire familiale de la peur », Traduit du polonais par Jean-Yves Erhel, Grasset, 512 pages.

Vallon, Serge, 1996a - « L'espace et la phobie », *La peur de la peur - 1 -*, érès, actualité de la psychanalyse, 223 pages.

Vallon, Serge, 1996b - « Journal d'une analyse », *La peur de la peur - 2 -*, érès, actualité de la psychanalyse, 143 pages.

Vaneigem, Raoul, 2003 - « Le Chevalier, la Dame, le Diable et la Mort », Gallimard, Folio, 279 pages.

Vaneigem, Raoul, 2006 - « Le livre des plaisirs », Espace nord, 204 pages.

Veronesi, Sandro, 2008 - « Chaos calme » publié en français en 2008 d'abord chez Grasset & Fasquelle puis dans *Le Livre de poche*, Prix des lecteurs, Sélection 2010, 536 pages, traduit de l'italien par Dominique Vittoz, « Caos Calmo », publié par Bompiani, Milano, Septembre 2005.

[Verschave](#), François-Xavier, 1998 - « La Françafrique : le plus long scandale de la république », Stock, 380 pages.

Wilde, Oscar, 1854 - « De Profundis », traduit de l'anglais par Léo Tack, 1897, Stock, 2005, *La Cosmopolite*, 182 pages.

Zweig, Stefan, 1935 - « La peur », Publication en France en 1935, Editions Bernard Grasset, *Les Cahiers Rouges*, réédition en 2007, 227 pages.

Quelles nouvelles peurs au XXIème siècle au-delà des pestes et des guerres ?

Jean Benjamin Stora

Universitaire de Psychosomatique Intégrative, psychanalyse, médecine et neurosciences

Faculté de Médecine de la Pitié-Salpêtrière, UPMC, Paris 6

Faculté et de la Recherche du Groupe HEC

jbstora@aol.com

L'auteur précisant les termes d'angoisse, de peur et de frayeur à partir des définitions freudiennes, se concentre sur les conséquences du stress professionnel et familial sur la santé psychique et somatique des managers. Il appuie sa démonstration sur des cas tirés de sa pratique médicale psychiatrique, à partir de sa clinique. Peur d'employés et de cadres, mais également de dirigeants, nul n'étant aujourd'hui à l'abri de chocs traumatiques. Si la peur est l'inscription d'une stratégie de survie développée au long de l'évolution, défend l'auteur, il est cependant nécessaire voire urgent de créer des environnements plus favorables au travail, d'instaurer un management à visage plus humain.

1. LA PEUR EST UN SIGNAL D'ALARME

La peur est la compagne quotidienne des êtres humains; il en a toujours été ainsi et cela se poursuivra dans la suite des temps. Au cours de l'évolution, la nature a développé dans l'espèce humaine des structures neuronales capables de percevoir le danger externe en milli-secondes et d'apporter très rapidement des réponses appropriées pour notre survie. Le problème principal est que ces mécanismes, dont le but est d'assurer la survie de l'espèce, se déclenchent en cas de peur-menace en activant la sécrétion de substances neuro-chimiques qui, à terme, sont nocives pour les individus et ouvrent la voie aux troubles somatiques; on ne peut que constater que les mécanismes naturels biologiques ne permettent plus aux hommes et aux femmes du XXIème siècle, comme par le passé, de s'adapter aux modifications de leur environnement où nos ancêtres trouvaient leur salut actif dans la fuite ou le combat. Les programmes génétiques mettent plusieurs centaines de milliers d'années pour se modifier, et l'homme du futur n'est apparemment pas encore né pour renouveler une espèce humaine mieux adaptée à nos temps post modernes technicisés d'ubiquité, d'immédiateté et de communication quasi universelle.

Nous en sommes réduits pour notre adaptation, et c'est notre chance, au fonctionnement de l'appareil psychique qui est une combinaison de programmes génétiques et de programmes de maturation psychosexuel. Par conséquent dans le meilleur des cas, les humains que nous sommes peuvent recourir aux systèmes de défense mentale mieux adaptés que les systèmes neuro-biologiques pour faire face aux peurs. Nous disons dans le meilleur des cas, car, tout comme en génétique, il y a une profonde inégalité de fonctionnement de l'appareil psychique et certains humains sont plus vulnérables que d'autres. Seuls les systèmes juridiques et de protections sociale (syndicats, associations...) peuvent contribuer à sauvegarder les individus les plus fragiles dans nos sociétés.

2. LA PEUR, L'ANGOISSE ET LA FRAYEUR

En psychanalyse, Sigmund Freud distingue la peur, l'angoisse et la frayeur:

«je pense simplement que l'angoisse se réfère à l'état et fait abstraction de l'objet, tandis que la peur dirige justement l'attention sur l'objet. La frayeur semble en revanche, avoir un sens

particulier, c'est-à-dire mettre en relief l'effet d'un danger qui n'est pas capté par une alerte sur fond d'angoisse.» (1)

«La peur du silence, de l'obscurité de la solitude se rattache à l'angoisse infantile qui demeure toujours un peu chez l'adulte» (2).

«Il faut distinguer l'effroi (Schreck), la peur (Furcht) et l'angoisse (Angst). L'effroi est un état suscité par un danger auquel on n'est pas préparé, donc sans objet à la différence de la peur, et sans attente à la différence de l'angoisse» (3)

Les sources de peur étant multiples dans les sociétés occidentales, je préfère privilégier, dans le cadre de cet article, les sources spécifiques inhérentes au management des entreprises et des institutions. Depuis près de 30 ans, j'étudie les conséquences du stress (4), professionnel, et aussi familial, sur la santé psychique et somatique des managers et, après avoir dans de nombreuses recherches in situ analysé ce phénomène, j'ai poursuivi à l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière les soins à apporter aux managers et au personnel des entreprises atteints par le stress. Je consulte les patients dans deux unités du service d'endocrinologie: l'unité de syndrome métabolique et l'unité de prévention des maladies cardio-vasculaires. Je suis donc confronté à l'angoisse, à la peur et à la frayeur de mes patients souffrants de troubles atteignant leur corps et leur psychisme. Je suis de «l'autre côté du miroir», le côté qui n'est pas visible par les responsables des entreprises et des institutions qui, absorbés par la gestion, sont souvent aveugles aux maux de leurs collaborateurs et, j'ajoute, à leurs propres troubles. Par contre leurs maux se reflètent dans mon miroir.

3. LA PEUR DE PERDRE SON TRAVAIL

Un coach d'entreprises m'a référé voici quelques mois un jeune manager de 30 ans qui est en poste dans une entreprise européenne dirigée par des Allemands. Ce jeune homme occupe un poste élevé auprès de la direction générale et assure la coordination de projets de développement pour plusieurs directions de cette grande entreprise. Il est soumis à des tensions considérables induites par la difficulté de la tâche mais aussi par les différences culturelles. La conception de l'autorité et de la communication varie selon les cultures et, dans ce cas précis, l'ignorance des différences peut être préjudiciable aux hommes et aux femmes travaillant dans un tel environnement. Pour mieux communiquer, il semble que dans un premier temps, la direction ait fait appel à un coach pour améliorer les relations interpersonnelles. J'ai compris progressivement à partir du vécu de mon patient que la situation était différente:

«...Je ne peux pas dire que je me suis vraiment reposé pendant les vacances. En effet les trois derniers jours dans l'entreprise furent «hyper-stressants» avec mon bilan de coaching suivi par un debriefing surprise du directeur général, de la directrice des ressources humaines et de mon responsable N plus 1, me disant très clairement que je pouvais choisir entre un départ négocié ou un licenciement!... Mes trois semaines de congés ont été ponctuées par des réveils en pleine nuit en sueur et des moments très fréquents de crise dans ma famille... En rentrant de vacances, j'ai constaté en lisant mon courrier que la direction avait repris et critiqué tous mes dossiers pendant mon absence. Cela m'a glacé le sang, j'ai eu des troubles visuels et des bouffées de chaleur dans l'après-midi, tout se dégrade...».

La frayeur de mon patient avait maintenant un visage, mais la montée brutale de l'angoisse lui faisait vivre des états de panique que je tentais d'atténuer dans le suivi psychothérapique, jouant ainsi le rôle de pare-excitations maternel.

1 Freud, S. (1916-1917). Introduction à la psychanalyse, traduit par S. Jankelevitch, P.B.P Payot, Paris, 1992.

2 Freud, S. (1919). L'inquiétante étrangeté et autres essais. Paris, NRF, Editions Gallimard 1985.

3 Freud, S. (1920). Au-delà du Principe de Plaisir, in Essais de Psychanalyse. Paris, PBP, 1968, édition en 2010, nombreuses éditions en langues étrangères.

4 Stora, J.B. (2010). Le Stress. Paris, P.U.F, coll. «Que sais-je?», première édition en 1991.

Nous avons ici un exemple de stress intense causé à un organisme jeune par une direction maladroite, incapable de gérer un de ses responsables. Ils ont donc fait appel à un coach pour en vérité aider au licenciement de ce jeune manager. Je continue de soigner ce patient en m'orientant vers une stratégie de renforcement de l'assurance de soi (narcissisme), défense mentale nécessaire pour défendre son dossier en justice (harcèlement moral) et, ensuite, retrouver du travail après avoir fait le deuil de son emploi actuel. Il s'agit de processus psychiques complexes ayant pour objectifs la réassurance et la disparition progressive de la peur. Vivre quotidiennement dans la peur est malheureusement le destin de milliers de personnes: licenciements suite aux fusions, délocalisations, crise financière, etc.

Une autre patiente arrive sereine et détendue à son entretien; elle déclare qu'elle se sent soulagée depuis que son employeur lui a annoncé son licenciement:

«depuis un certain temps je dormais mal, j'étais angoissée. On ne me disait rien; quand j'avais besoin d'un document... il m'était difficile d'en obtenir pour clore le dossier, qui restait en suspens. J'en ai fait des cauchemars, je me suis réveillé avec la Peur. Je dors souvent mal, peu et, souvent la nuit, depuis longtemps, j'ai peur». Cette jeune patiente a traversé une épreuve très pénible qui lui a fait revivre la mort de sa mère, et plus particulièrement, la peur éprouvée tout au cours de la maladie de celle-ci jusqu'à sa mort. Elle a aussi revécu son cancer qui est aujourd'hui en rémission. Puis l'épisode douloureux de son mariage avec un homme violent dont elle s'est séparée, et enfin la rivalité avec sa soeur qui est plus jolie qu'elle. Ces quelques lignes ont pour but de décrire ce qui est le plus souvent ignoré par les managers d'une entreprise, à savoir la réactivation de tout un passé de peur par les personnes qu'ils licencient. Cette jeune femme a revécu toutes les peurs de sa vie: peur de la nuit, crainte de perdre sa mère, peur de n'avoir pu éviter les suicides de son père et de son frère, peur de son mari violent, peur de l'atteinte du cancer. Toutes ces peurs fragilisent au plus haut point un être humain dont les défenses ont été considérablement abrasées. Le soutien thérapeutique est indispensable.

4. LA PEUR DE DIRIGER

Au cours de la dernière grande crise financière atteignant le système mondial, un épisode particulier a fait la une des journaux de notre pays: «le séisme de Jérôme Kerviel». Un livre paru récemment (5) a traité de ce problème, dont j'extrais quelques citations pour illustrer le thème de la peur au plus haut niveau de l'organisation. L'auteur rapporte l'échange qui s'est déroulé le 20 janvier 2008 entre le patron de l'activité banque d'investissement de la société générale, le numéro deux de cette banque en présence du PDG, M. Daniel Bouton. Les deux premiers interlocuteurs font une description très sombre des conséquences des pertes possibles de la société générale; au fur et à mesure de l'exposé des faits, l'angoisse fait son apparition jusqu'à ce que Daniel Bouton déclare: «si les indices dévissent de 20 % cette semaine, nous sommes morts». Le directeur de l'activité banque d'investissement s'angoisse et répond: «10 milliards de trou, cela provoquera une crise de liquidités énormes... La perte de confiance entraînera tout le secteur. Le coût du refinancement sera gigantesque. Les gens prendront peur, ils voudront tous récupérer leurs avoirs, les marchés vont s'effondrer, il y aura des queues dans la rue: ce sera la panique de Northern Rock puissance 10, pire que 1929!... Si nous perdons la confiance des autres, nous nous effondrerons». La peur semble gagner ce groupe de dirigeants qui, me semble-t-il, perd de plus en plus pied avec la réalité totalement dominée par des fantasmes angoissants surgis d'un lointain passé. Ils évoquent alors l'effondrement de l'action de la Société générale en quelques minutes:

5 Hugues le Bret (2010). La semaine où Jérôme Kerviel a failli faire sauter le Système Financier Mondial, journal intime d'un banquier, Editions Les Arènes, 334p, (citations p.43 à 45).

«Elle sera suspendue. Le gouvernement de la Banque de France appellera la banque centrale européenne à Francfort. Les banques centrales annonceront des injonctions massives de liquidités, sans limites, mais les clients perdront confiance. Ils formeront des files d'attente devant nos agences en France et à l'étranger où nous avons 20 millions de clients. Nous ne pourrions y faire face. Les clients des autres banques prendront peur et feront de même. Nous sommes très mal. Le château de cartes va s'effondrer!».

L'auteur du livre qui est un journaliste décrit le silence lugubre du bureau situé au dernier étage de la tour Valmy. Ce silence semble durer une éternité; le journaliste regarde les visages déconfits et catastrophés des dirigeants, et il écrit: «j'ai peur».

Cette peur éprouvée par les dirigeants de l'entreprise, j'en ai été le témoin lors des nombreuses investigations cliniques dans l'unité de prévention des troubles cardio-vasculaires. Je ne peux parler des conséquences sur la santé des dirigeants de la Société générale puisque je ne les connais pas; j'ai rencontré d'autres présidents et dirigeants de multinationales au cours des 17 dernières années, et j'ai pu constater que, quel que soit le niveau hiérarchique, nul n'est à l'abri des maladies et des chocs traumatiques. Il est vrai que, dans un premier temps, le narcissisme particulier des dirigeants, comme une sorte de carapace protectrice, leur permet de survivre, mais lorsque le stress est durable, cette défense mentale ne peut assurer la conservation de leur santé.

Dans mon ouvrage (6), j'aborde longuement le cas d'un président d'une filiale d'une entreprise multinationale menacé d'être remplacé par un rival que les dirigeants internationaux avaient recruté et nommé dans cette filiale pour observer le président actuel. Cette stratégie «pervers» avait fortement atteint cet homme, et réactivé le traumatisme d'une enfance passée loin de ses parents ce qui ne lui avait pas permis de développer des capacités mentales de résistance. Il avait de l'ambition et de grandes capacités intellectuelles, mais de grandes vulnérabilités. Très renfermé sur lui-même, et peu communiquant sur ses états d'âme avec sa famille et ses proches collaborateurs, il ne put résister à la pression exercée sur lui par la présence silencieuse de son futur remplaçant; au terme d'une année, il eut un grave infarctus du myocarde. Ce rival avait réveillé en lui la peur de l'abandon et de la perte des parents de sa première enfance, peur qu'il n'avait jamais surmontée. Le traumatisme actuel avait réveillé comme dans tous les cas précédents les traumatismes passés.

La lecture de descriptifs de la formation des dirigeants d'entreprise parus récemment me surprend par l'absence de séminaires qui devraient être consacrés au développement des capacités de résistance mentale et physique de ceux-ci. En lieu et place, ces formateurs insistent sur le développement de la puissance du leader: puissance du regard, de la voix, et de la posture physique; enfin l'insistance sur l'appréciation de la relation aux autres pour ne pas être déstabilisé. Dans ce cas on se réfère surtout à des techniques de combat asiatique. Dans tous ces descriptifs, rien sur le développement d'une relation humaine, la compréhension de la situation de l'autre, et de nouvelles méthodes de gestion des hommes et des femmes. Je constate que l'idéologie d'hommes et de femmes forts et invulnérables n'a pas été modifiée.

5. LA MALADIE CHRONIQUE, ET LA PEUR DE L'INSERTION OU DE LA RÉINSERTION PROFESSIONNELLE.

La peur de perdre son travail à cause d'une maladie chronique pousse des dizaines de milliers de travailleurs, d'employés et de managers à dissimuler celle-ci.

Il s'agit ici de mon expérience dans l'unité de syndrome métabolique dont la majorité des patients souffre de surcharge pondérale et, ou d'obésité avec des conséquences graves sur la perturbation du métabolisme des lipides (hypercholestérolémie) et des glucides (diabète). Ces troubles du métabolisme accroissent considérablement le risque cardio-vasculaire; la quasi totalité de nos patients travaille en entreprise ou dans des institutions publiques.

Quinze millions de Français sont atteints d'une maladie chronique, et les progrès thérapeutiques, qui ralentissent le développement des maladies, permettent à une très grande majorité de ceux-ci de rester actifs professionnellement. Le problème vu par les entreprises est celui de la compatibilité entre une maladie chronique et le travail. Nous devons comprendre que le projet de vie de d'un malade chronique ne se résume pas à la lutte contre la maladie, il lui faut aussi lutter dans le monde du travail. La dimension «santé» est encore trop souvent perçue par les dirigeants des entreprises comme une entrave à la productivité ou comme un surcoût indu. «Les services de santé au travail sont uniquement organisés pour ceux qui travaillent» (7). L'adaptation aux malades de l'entreprise (télétravail, temps partiel, reclassement professionnel etc.) est un vaste champ qui reste encore à explorer par les managers. Le professeur Claudepierre déclare en parlant d'un cas de spondylarthrite ankylosante: «le malade peut arriver au travail après une nuit douloureuse, un réveil anticipé. Les transports en commun auront été un supplice, et pourtant rien ne se voit! Alors s'il fait un peu moins que les autres, il passe pour le paresseux de service et cela peut aller jusqu'à des conflits avec sa hiérarchie. Le diagnostic et la prise en charge précoce permettent d'adapter la situation du malade à son travail. Il faut vraiment que les professionnels, je pense au médecin traitant, au rhumatologue et au médecin du travail, communiquent davantage autour du patient» (8) Les progrès thérapeutiques sont si importants que l'entourage familial et les collègues de travail ne s'aperçoivent pas des souffrances causées par leurs troubles. Les patients souffrants d'hypercholestérolémie, d'hypertension artérielle, de diabète, etc., sont souvent en grande difficulté dans le cas de crise (hypoglycémie, coma diabétique, etc.), mais pour conserver leur travail, ils feront tout pour dissimuler ceux-ci. De nombreuses associations travaillent à des recommandations pour faciliter l'emploi de ces malades chroniques. Il est surprenant qu'en ce début du troisième millénaire les responsables d'entreprise soient encore si loin de la compréhension des troubles somatiques dans nos sociétés.

Nous savons par ailleurs que les troubles somatiques causés par le stress tant psychiques qu'organiques ne sont pas des signaux d'alarme pour les directions d'entreprise même lorsqu'ils sont eux-mêmes atteints par ces troubles!

6 - LA PEUR ET LES MÉCANISMES NEURO-HORMONAUX ET PSYCHIQUES D'ADAPTATION

La Peur est inscrite dans notre programmation génétique; dans le modèle psychosomatique que je développe, je me réfère aux sous-systèmes neuronaux qui «prennent la relève» lorsque le système psychique est débordé par un quantum d'excitation élevée soit d'origine externe (stress) soit d'origine interne (endo-psychique). Les excitations externes réactivant, dans le cas de traumatisme, des problématiques endo-psychiques graves.

7 Dr. Obrecht. (2010). séminaire de Sciences Politiques sur «l'analyse des politiques publiques et la compatibilité entre les maladies chroniques et le travail», rapporté par Audrey Bussière in le Quotidien du Médecin du mardi 14 décembre 2010.

8 Pr. Claudepierre. (2010) in le Quotidien du Médecin.

En neurosciences (9) on distingue quatre sous-systèmes fondamentaux de commande neuronale des émotions: le système exploratoire, le système de réaction de rage et de colère suite à une agression, le système de réaction de peur et enfin le système de séparation-détresse ou système panique plus spécialement lié au sentiment de perte et de tristesse.(10)

Mon hypothèse (11) est, comme je l'ai écrit plus haut, que le quantum d'excitations, selon la nature de l'agressivité ou de la perte d'objet, se transmet à l'un des trois sous systèmes:

a) Le système de réaction de rage et de colère est activé par des états de frustration qui le mettent en oeuvre. Ce système est connu par les programmes de réponse motrice à la perception de l'agression: la réponse de combat. Toutes les fonctions du corps sont mobilisées au niveau du système nerveux autonome pour préparer l'être humain à se battre: accroissement du rythme cardiaque, redirection du flux sanguin vers la musculature, etc. blocage du système digestif, du sphincter anal et des désirs sexuels. Tous ces changements sont orchestrés par des projections neuronales de l'amygdale (située dans le lobe temporal) reliées au système hypothalamique. Lorsque ce système est faiblement activé, il est déclenché par ce que l'on pourrait appeler de l'irritabilité due à la frustration d'activités qui n'ont pu être réalisées. On peut comprendre qu'un tel système est programmé pour assurer la survie des êtres vivants lors de rencontres violentes.

b) Le système de réaction de Peur, générant des sentiments d'anxiété associés à la peur, est à l'origine des réactions de fuite. Nous devons faire la différence entre les réactions d'attaque panique et les réactions d'anxiété et de peur; ces dernières sont plus reliées à ce que nous appelons en psychanalyse le noyau paranoïde. Les benzodiazépines sont recommandées dans ce cas-là pour réduire le niveau d'anxiété de peur. Ce sont les parties latérales et centrales nucléiques du complexe de l'amygdale qui sont le cœur d'un tel système. À partir de l'amygdale il existe des projections neuronales vers l'hypothalamus antérieur et médian. Les réactions motrices de ce système sont proches du système rage-colère avec comme différence une transmission des excitations au niveau viscéral: diarrhées par exemple.

c) Le système de séparation-détresse ou système panique est non seulement associé avec de l'angoisse générée par la panique mais aussi avec les sentiments de tristesse et de perte accompagnant souvent les affects dépressifs. Le cœur neuronal d'un tel système est le gyrus cingulaire antérieur qui a des connexions avec de nombreux nucléi thalamiques et hypothalamiques. La neurochimie de ce système est dominée par les opioïdes endogènes; il semble aussi que l'ocytocine et la prolactine soient impliquées dans la mise en œuvre de ce système qui relie des mécanismes émotionnels causés par la crainte de la séparation et le comportement maternel. On peut comprendre alors que les opioïdes endogènes aient pour rôle de réduire considérablement les sentiments de douleur liée à la séparation d'un objet aimé ou bien à sa perte.

Nous partageons avec les animaux l'ensemble de ces circuits programmés dans le système nerveux central.

9 Solms, M., Turnbull, O. (2003). The brain and the Inner World, an introduction to the neuroscience of subjective experience. London, Karnac.

10 Panksepp, J. (1998). Affective Neuroscience: the Foundations of Human and Animal Emotions. New York: Oxford University Press.

11 Stora, J.B. (2005). La Neuropsychanalyse. Paris, PUF, QSJ, n° 3775. (cf. «La Neuropsychanalyse» pour avoir plus d'informations sur le système exploratoire).

CONCLUSION

Nul ne peut faire disparaître la Peur puisqu'elle est inscrite dans nos gènes à la suite de l'évolution de notre espèce au cours des millénaires: il s'agit, comme je l'ai dit plus haut, de l'inscription d'une stratégie de survie. Nous pouvons par contre créer des environnements plus favorables au travail, à l'exercice du Management, et, donc, à la réduction de la Peur. J'ai déjà plaidé (12) pour un «management à visage humain», en espérant que, grâce à l'enseignement, un changement serait possible! Nous possédons à présent dans le cadre de la Médecine, de la Psychanalyse et des Neurosciences, toutes les connaissances nous permettant de mettre en œuvre ces changements. Il appartient aux décideurs de comprendre la nécessité urgente de ceux-ci; dans le cas contraire l'espèce humaine poursuivra son long et douloureux chemin.

12 Stora, J.B. (2001). Stress, psychopathologie et dépendance, quelle philosophie du Management au XXIème siècle? In Psychanalyse, Management et Dépendances au sein des organisations, sous la direction de Thibault de Swarte, choix de textes des IXème journées de l'IPM, Institut Psychanalyse et Management, en collaboration avec l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française. Paris, l'Harmattan. 239-258.

Le manager, l'impoteur et le zombie : l'empire de la bêtise

Baptiste Rappin
Maître de Conférences à l'ESM-IAE de Metz, Université de Lorraine
Chercheur au CEREFIGE, EA 3942

IPEFAM, 1 rue Augustin Fresnel,
BP 15100,
57073 Metz Cedex 3
06 51 99 26 83
baptiste.rappin@univ-lorraine.fr

Les films de Romero ont souvent été interprétés comme une critique de la société de consommation : le refuge des êtres humains dans *Dawn of the Dead* (1978) se trouve être le supermarché, lieu mythologique et central du système capitaliste dans lequel les zombies reproduisent des comportements de leur ancienne vie ; mais loin de concerner les seuls morts-vivants, les humains (le personnage de Steve) tombent aussi dans le panneau : voulant défendre bec et ongles le supermarché contre les *bikers* et les zombies, ils finissent par succomber au règne du capitalisme en se transformant en zombie. Au contraire, les survivants (Fran, enceinte, qui porte l'espoir de la génération, et Peter) ont su s'arracher au monde matérialiste de la marchandise pour reprendre leur envol (cf. la symbolique de la hauteur qui nous est adressée par l'hélicoptère). Certes, *Zombie* est incontestablement un pamphlet politique ; mais le film d'horreur est aussi la géniale fresque de la subjectivité contemporaine, de son être- et de son devenir-zombie. Car, enfin, qu'est-ce qu'un zombie ?

C'est un mort-vivant. Comprenons quelque chose qui n'est ni mort ni vivant : ni mort, car capable de se mouvoir et se percevoir des éléments du monde extérieur ; ni vivant, car il lui manque certains traits caractéristiques de l'être humain : la parole (c'est un barbare au sens étymologique : incapable d'articuler, producteur de borborygmes incompréhensibles), la vie politique (l'anthropophagie du zombie et sa déambulation en hordes indifférenciées), la raison...autant de propriétés qui signifient la présence d'une intériorité, d'une volonté et d'une consistance chez un individu, de ce que l'on appelle une personnalité. Nul étonnement alors que le zombie ne puisse « mourir » que d'une balle tirée dans sa tête, siège symbolique du « moi » et de la maîtrise de soi (cf. le mythe de l'attelage ailé dans le *Phèdre* de Platon), et lieu privilégié de l'épiphanie de l'Autre comme l'argumente à l'envi Emmanuel Levinas. La décapitation tranche alors l'ambiguïté du zombie, car le « personnage » se situe sur la mince frontière qui sépare la vie de la mort, mais aussi et surtout l'humain du non-humain.

Cette régression vers l'animalité voire la bêtise (car seul l'homme peut faire la bête) fait écho à la catabase du désir qui se réduit à la simple pulsion de vie : « Le groupe des morts-vivants est l'emblème d'une communauté ayant aboli le recours au langage et le dynamisme de la pensée pour confier leur destin aux pulsions. Noyés dans la déjection universelle, les morts-vivants sont des humains réduits à leur pulsion de vie, qui doivent démembrer pour ne pas mourir de leur seconde mort » (Samocki, 2007). Ce devenir-totalité des zombies, envahissant l'ensemble de la planète, comme le fait actuellement la horde des managers dans toutes les organisations inimaginables (entreprises privées, entreprises publiques, associations, collectivités, gouvernements, lobbies, ONG, etc.), pose les jalons et

prépare la propagation d' « une bêtise systémique qui peut s'installer au niveau planétaire » (Stiegler, 2012, p.108).

Comment alors ne pas rapprocher le zombie de la personnalité « *as if* » dont l'existence et les caractéristiques sont mis en exergue dès 1934 par la psychanalyste Hélène Deutsch, et qu'aujourd'hui Roland Gori place au centre de son dernier opus, *La fabrique des imposteurs* ? De prime abord, les personnalités « comme si » semblent tout à fait normales, sauf que... : « La question "qu'est-ce qui cloche?" est censée exprimer ceci : on ne peut rien remarquer de maladif chez une personne de cette sorte; elle a un comportement tout à fait normal, des réactions intellectuelles et affectives parfaitement cohérentes et appropriées, et pourtant s'insinue entre elle et les autres quelque chose d'insaisissable et d'indéfinissable » (Deutsch, 2007, p.53-54). Toutefois, à y regarder de plus près, « lorsqu'elles veulent être elles-mêmes productives [...], leur travail présente des qualités formelles certaines, mais leur production n'a pas la moindre originalité ; c'est toujours la répétition crispée - quoique habile - d'un modèle, sans la plus petite empreinte personnelle » (*ibid.*). Les personnalités « *as if* » vivent entièrement à l'extérieur d'elles-mêmes : mais la perte d'intériorité est « compensée » par une attention extrêmement vive à l'environnement, par une « extrême propension à capter les signaux du monde extérieur, à se modeler soi-même et à se comporter en conséquence » (Deutsch, 2007, p.156). Ce que confirme Roland Gori : « La personnalité « *as if* » c'est le sujet débarrassé de toute subjectivité, de toute histoire, parfaitement syntone aux milieux dont il épouse la forme, les couleurs, les valeurs et les attentes » (Gori, 2013, p.233).

On rapprocherait volontiers les « comme si » du caméléon, ce saurien capable de changer de couleur en fonction de son environnement, ou encore du personnage de Frank Abagnale Junior (joué par Leonardo Di Caprio) dans le film *Arrête-moi si tu peux* (réalisé par Steven Spielberg en 2002) qui parvient à prendre successivement les fonctions de pilote de ligne, de chirurgien et d'avocat sans posséder le moindre diplôme. Mais comparaison ne vaut pas raison : car les deux exemples font état d'une adaptation qui part d'une intention stratégique, fût-elle réduite à la portion congrue chez le caméléon, et même d'une volonté dans le cas de l'imposteur. Or, la vie du « *as if* » se déroule entièrement à l'extérieur du sujet, en dehors de lui-même, fruit d'une adaptation automatique et non volontaire à l'environnement : « Ainsi, l'existence de ces personnalités « *as if* » se déroule à l'extérieur d'elles-mêmes, mais elles n'en souffrent pas car elles ne sont pas conscientes de cette déportation de leur être, de cette expropriation subjective qui les conduit à vivre dans le lieu même de ceux qui les entourent » (Gori, 2013, p.236). Voilà pourquoi le zombie semble une bonne illustration de ce

que Hélène Deutsch théorisa sous l'appellation de personnalités « *as if* » ; le mort-vivant se fond, se confond, avec son environnement réagissant en parfaite syntonie aux mouvements de la horde, à l'odeur de la chair fraîche ainsi qu'aux bribes de souvenirs de son passé de consommateur. Tout écart avec le monde, autorisé et même rendu nécessaire par le langage en tant que celui-ci dématérialise toute forme d'altérité et interdit la relation de corps-à-corps, se trouve banni.

Voici donc le zombie et l'imposteur. Mais que vient faire le manager là-dedans ? C'est tout d'abord Hélène Deutsch qui nous met la puce à l'oreille. En effet, trois éléments nous ont indiqué le chemin :

1. Les personnalités « *as if* » ne sont pas nécessairement pathologiques : « le "comme si" est une forme de fonctionnement du moi qui apparaît dans diverses situations, normales aussi bien que pathologiques » (Deutsch, 2007, p.295) ;
2. Elles sont omniprésentes : « Le monde est rempli de personnalités « comme si » et plus encore d'imposteurs et de simulateurs. Depuis que je m'intéresse à l'imposteur, il me poursuit partout » (Deutsch, 2007, p.237) ;
3. Elles sont particulièrement présentes dans la population des dirigeants : « Ai-je besoin de vous rappeler au passage que la personnalité "comme si" se rencontre couramment parmi les dirigeants et les hommes politiques? » (Deutsch, 2007, p.295).

Et, plus récemment, Roland Gori d'établir un lien consubstantiel entre imposteurs et capitalisme : « La personnalité « *as if* » se révèle, selon moi, comme le modèle, la figure anthropologique de l'homme de notre temps, le travailleur idéal de l'économie capitaliste » (Gori, 2013, p.233). Pour mieux saisir ce lien entre le zombie, l'imposteur et le manager, il nous faut remonter aux « origines » des sciences de gestion, telles qu'elles émergent après la seconde guerre mondiale dans le moule américain de la cybernétique.

Herbert Simon, prix Nobel d'économie, pionnier de l'intelligence artificielle et figure fondatrice du management, fait la promotion de la « docilité » : il la définit comme le gain adaptatif que procure l'aptitude des individus à se conformer aux normes sociales ; la docilité apparaît donc comme la condition de l'adaptation, c'est-à-dire de l'apprentissage et de la capacité à générer un avantage compétitif (Simon, 1983, p.65). C'est à peine croyable : on peut lire noir sur blanc dans les ouvrages de Simon que la réussite d'une organisation passe par la docilité de ses membres, mais cela n'a jamais soulevé aucun tollé. Comme si l'on avait déjà entériné comme un fait et validé comme une vérité la domestication à l'œuvre dans le

management, ses pratiques et son enseignement. Car, enfin, de quoi retourne-t-il dans le devenir-docile des individus ? Rien de moins que de la généralisation de la prolétarianisation symbolique fondée sur de constants processus de désubjection. Rien de moins que la fabrique du zombie telle que Georges Romero la met en scène dans ses films et du devenir « comme si » des managers et de leurs équipes.

L'omniprésence de l'évaluation, en tant que processus de contrôle (et d'autocontrôle) du respect de normes (ces dernières concernant autant les méthodes de travail, les comportements que les résultats), conduit à faire vivre les travailleurs en dehors d'eux-mêmes. Où ça ? Dans les grilles de recrutement, dans les grilles d'évaluation, dans les systèmes de reporting, dans les matrices...un processus de désubjection qui procède de la précession des modèles sur la réalité que Jean Baudrillard (1981) avait déjà mis en exergue dans son livre *Simulacres et simulation*. Toutefois, l'évaluation apparaît comme le symptôme d'une mutation civilisationnelle dans laquelle le management joue le premier rôle : celle qui consiste à faire de l'état d'exception la règle normale de gouvernement des hommes (Rappin, 2014). Amélioration continue, changement permanent, apprentissage en double boucle, employabilité, structures organiques et matricielles, accompagnements multiples et ciblés, etc. : tout cela concourt à créer un monde en mouvement perpétuel, sans repos ni stabilité, et auquel nous sommes chaque jour sommés de nous adapter. En témoigne d'ailleurs le fait que les grilles d'évaluation comportent de moins de moins de critères de maîtrise technique que d'indicateurs comportementaux visant à apprécier la faculté d'initiative, l'esprit d'équipe, le rapport à la nouveauté et autres « signes » (scientifiques, bien sûr !) du potentiel d'adaptation de l'individu. Si les personnalités « comme si » souffrent « d'une perte véritable des investissements affectifs d'objets » (Deutsch, 2007, p.54), alors il faut convenir que le régime de liquidité généralisée du management empêche toute fixation, les objets étant emportés dans les flux et les processus incessants.

Point ici l'horizon d'une tension indépassable pour le management des ressources humaines. Alors même que ce dernier fabrique inlassablement des zombies, et en clone les meilleurs spécimens dans les *business schools* à l'aide de la pédagogie des études de cas et des jeux de rôle, il ne cesse dans le même temps de réclamer la mobilisation des désirs et de la passion de vivre des employés et des managers (Lordon, 2010). Motivation, implication, engagement : ce sont là en effet les mots-valises magiques que les RRH et les managers ont à la bouche. Mais ne comprennent-ils pas qu'ils exigent ce qu'ils mettent tant de soin à détruire ? Sont-ils à ce point aveugles qu'ils voudraient l'adhésion de leurs collaborateurs

alors que, dans le même temps, ils suppriment tous les ressorts de l'adhésion ? Car la personnalité « comme si » ne saurait engager sa subjectivité : elle n'en a plus.

Références

Jean Baudrillard (1981), *Simulacres et simulation*, Galilée.

Hélène Deutsch (2007), *Les « comme si » et autres textes (1933-1970)*, Seuil.

Roland Gori (2013), *La fabrique des imposteurs*, Les liens qui libèrent.

Frédéric Lordon (2010), *Capitalisme, désir et servitude*, Editions La Fabrique

Baptiste Rappin (2014), « Du management comme gouvernement de l'exception permanente », *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels*, à paraître.

Jean-Marie Samocki, « Le mort-vivant et le cannibale. La tétralogie ou les disparitions impossibles » dans Jean-Baptiste Thoret (dir.) (2007), *Politique des zombies. L'Amérique selon Georges Romero*, p.65-92, Ellipses.

Herbert Simon (1983), *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press

Bernard Stiegler (2012), *Etats de chocs. Bêtise et savoir au XXIe siècle*, Mille et une Nuits.

Un vieux divan qui reprendrait du ressort ?

Le psychanalyste d'aujourd'hui dans la Cité en toute simplicité

On rencontre dans la Cité, et même quelquefois parmi ses élus, de belles personnes dont la présence éthique vient faire tiers au-delà des parties et des passions. On les reconnaît à une qualité de regard et de distance qui les préserve des impatiences, des certitudes, des décisions improvisées, des gesticulations et des jugements hâtifs. Cela ne veut pas dire qu'ils se placent au dessus d'autrui ; ils ont des opinions, un avis sur les choses et, malgré leur mesure, ils savent s'opposer avec détermination. Parfois même ils sont portés à la colère face aux usurpations, aux abus et aux tricheries. Leur bienveillance va aux faiblesses naïves, aux pétitions maladroites, aux bonnes volontés inopportunes, aux révoltes anarchiques incomprises et à ce désespoir intime face au monde cruel et spoliateur qui ne sait pas reconnaître l'autre.

Quelques unes de ces belles personnes soucieuses d'elles-mêmes et de l'autre s'avèrent parfois être de surcroît des psychanalystes. Elles n'affichent ni prétention, ni enseigne. Il faut un temps passé à les fréquenter pour découvrir leur capacité originale d'écoute. Ce n'est pas une frénésie de la traque des causes et des solutions que l'on trouve partout. Molière la mettait déjà en dérision dans le malade imaginaire avec Toinette déguisée en Docteur ramenant tout symptôme au « poumon » comme la médecine du temps prescrivait allégrement la saignée pour tous les maux.

Ces gens attentifs à la faiblesse du discours et à son sens caché en amont du raisonnable et de l'explicatif sont précieux aux proches et à l'organisation elle-même. Leur écoute vise une possible mise en intelligence surmontant la difficulté de tout partage de langage et les incompréhensions. Nous entrons là dans un état humain original fait de patience et de silence avant tout jugement, diagnostic ou évaluation. La réponse n'est jamais posée a priori comme hypothèse, mais demeure à construire. La quête de chacun devient personnelle et intime. Ce n'est en rien une recherche « compétente » dans les registres formels du connu. Aucune science ne se met ici en branle. On ne tend pas l'oreille aux échos de ce qui aurait pu être écrit quelque part par une autorité supérieure et incontestable. Rien ne peut devenir prédictif. Si l'on cite, c'est a posteriori par l'une de ces associations subtiles qui fait passer l'autre parole par le ressenti propre et s'inscrit dans un partage du vécu émotionnel de l'expérience. Nous allons là vers un champ exploratoire nouveau où le possible est à réinventer en toute circonstance. Le symbolique émerge dans la parole qui fait surprise et entretient les rencontres. Le discours est d'abord échange sans objet pressant où l'autre devient partenaire et témoin.

Si l'on recherche chez ces personnes hors du commun les sources de leur attention constructive on les découvrira dans une infinie patience envers elles-mêmes excluant les brutales simplifications ordinaires. Ces tiers, dont l'esprit vise des découvertes inédites au-delà des routines, des rabâchages et des lieux communs répétitifs sont dans un lent et courageux travail autour de l'intime où le désir naît et parfois se perd. Ils furent souvent ces enfants un peu solitaires, toujours curieux et quelquefois violemment déçus par le monde et par l'autre. Nul besoin de lire leur CV pour reconnaître leur capacité de transcendance intelligente que l'on pourrait assimiler à la sublimation. Elle surgit du silence d'une pensée étoilée d'audaces exploratoires, de découverte du possible du moment et de partages féconds. On la saisit au passage sans aucune explication fastidieuse. Ces moments de compréhension sont rares et précieux. L'état humain toujours contrarié et problématique mais merveilleusement créatif s'y saisit dans son immanence.

Ceux qui savent écouter et partager ainsi ne sont en rien des maîtres qui se posent en fondateurs d'école. Ils ne sont pas dans le goût des conquêtes et des possessions.

Mais à les pratiquer on les découvre bientôt redoutables et subversifs pour tout ce qui tient position de maîtrise de possession et de privilège et s'en arroe sans scrupules l'autorité et les avantages matériels devenant bientôt de droit même s'ils sont usurpés. Nul pouvoir n'aime l'intelligence qui le met trop à nu dans ses abus. Il pousse à l'écart ce regard gênant qui voit le semblant et les trucages de toutes les justifications raisonnables où excellent les pouvoirs. Même si elle demeure modeste, il faut étouffer dans l'œuf cette voix qui pourrait venir là mettre à mal le mensonge, la dissimulation, les dénégations habiles et les aveuglements du déni qui deviennent souvent collectifs. Ici le sujet ne camoufle pas et n'oublie rien. Son inconscient remanie sans cesse le secret des vieilles histoires de chacun et des familles. Cette reconstitution incessante montre que l'on n'est pas tout. Une autre parole nous précède, nous entoure et nous détermine. Cette mise à l'épreuve fait partie de l'expérience analytique courageuse où se sont hasardés les précurseurs derrière Freud. Elle est toujours inédite quelles que soient les mises en ordre scientifiques que l'on veuille apporter pour aménager l'inconscient en le mettant en bon ordre.

Socrate et Freud visaient ce temps de l'énonciation intime qui efface le Moi dans ses surenchères d'image et de position. Le sujet émerge dans une parole qui le traverse en lui donnant sens. C'est ce signifiant là qui revient restaurer le désir en formant un vœu là où l'espoir se perd. Tout ce qui était culture latente se cristallise ici un savoir qui n'est pas appris. Le professionnel de l'écoute et son patient en demeurent surpris. Il est de ces moments là dans toute existence hors de toute cure analytique. Le dispositif analytique fait alors seulement parabole qui favorise spécifiquement ces émergences. On l'évoque par l'infinie liberté de parole qu'il autorise en écartant les contingences comme les réductions du jugement et de l'utilitarisme. Il est ce puits d'où peut surgir l'exactitude immanente.

Comme en ces lieux d'oracles antiques, l'énonciation vient faire signe et destin vers un nouveau possible. C'est ici que le sujet se réinvente.

Celui qui a tiré des aventures de sa vie suffisamment d'indépendance d'esprit et de liberté de jugement sait cette richesse secrète et subversive qui ne saurait impunément s'afficher ou même se transmettre. Socrate nous en fit l'irréfutable démonstration. La pensée qui va au-delà de l'évènement et de l'avis conforme commun trouble l'opinion médiocre et égocentrique du plus grand nombre. Quelles que soient les vertus de la démocratie aux prétentions égalitaires, cette pensée élue est seule à savoir ouvrir de nouveaux espaces aux rencontres aventureuses et créatrices d'intelligences libérées qui osent l'imaginaire.

La psychanalyse, au-delà de ses caricatures, introduit une compréhension du monde qui permet à chacun d'échanger son vécu en mots aussi justes qu'universels. Il ne faut pas en attendre autre chose. Elle ne résout rien et n'apporte aucune nouvelle certitude dont la conscience pourrait faire son miel. L'expérience est d'un accès étroit réservé à qui accepte de se faire modeste, subtil et furtif dans les interstices de la réalité.

La mise en esclavage instituée des esprits et des énergies depuis le néolithique entretient des sociétés de statut et de possession organisées autour d'économies agricoles puis industrielles. Cette organisation crée nécessairement des strates claniques jalouses et propriétaires. La pensée s'approprie cette logique patrimoniale, ses lois, ses statuts et sa logique économique. Mais nous sommes dans l'inflation finale des technologies, la toute puissance du marketing du produit miraculeux et la communication immédiate et sommaire. La nébuleuse des oligarchies financières tire obscurément les fils du pouvoir dématérialisé.

Le rapport aux objets devenu sans mesure humaine et sans régulations symboliques s'aliène dans le délire d'une illusion de nouvelle liberté du sujet. Mais il faut s'inféoder à l'ordre virtuel et à ses outils technologiques que les écoles définissent comme absolus. L'humain lui-même est envahi de modélisations psychologiques d'efficacité. Les professeurs de réussite ou de bien-être foisonnent. Nous approchons de la logique exacte de l'exploitation objective et

optimisée de soi-même et d'un environnement que les insectes sociaux ont élaborée bien avant nous. Mais ils ne se savent pas mortels.

Quel contenant avons- nous ? Le sacré nous positionnait dans ses limites avec ses mystères tenant l'individu en deçà du délire dans la promesse de l'au-delà. Il y avait certes des dépassements. Le pharaon avait sa pyramide et l'Empereur de Chine son armée de soldats de terre, mais ce n'étaient que les merveilleuses folies enveloppant le mythe de l'impossible immortalité.

Avant l'échéance fatale il fallait fixer des territoires, des limites et instaurer des querelles selon les origines, les religions et le langage. Nos aînés entretenaient leurs traditions. Les pères et les maîtres du jeu politique du moment donnaient la loi et les règles d'un symbolique où il importait de ne rien perdre. Dans l'ombre, les femmes plus soucieuses de la qualité des proximités et de l'immédiateté du manque, entretenaient les liens et gardaient ce fil qui lie les générations successives.

Nous parvenons aux temps de l'individu uniforme qui accède de façon anonyme et générale aux droits et au libre arbitre. Ce devraient être des temps meilleurs.

Mais l'esprit sans liberté d'énonciation suffisante ne s'attache qu'aux différences et à la répétition des croyances qui lui font limite. Chaque menu prétexte vient nourrir les intolérances réciproques qui entretiennent le divorce dans les familles et les Cités. Se supporter entre nous devient un exercice quotidien aléatoire. Dès le premier cercle familial l'autre devient étranger par les dispositions de son sexe ou les appétits de son âge. Des violences sournoises s'installent insidieusement entre castes, clans, opinions et hiérarchies. On voit se constituer des groupes plus farouchement sectaires que jamais qui dénie leur totalitarisme au nom du droit à la différence pris à la lettre. Se prendre pour soi et seulement pour soi n'a jamais été aussi aliénant qu'aujourd'hui.

C'est ici qu'il faut se tourner vers la subversion psychanalytique qui fait fi des réductions, des impatiences et des opportunités. Le discours commun n'a plus cours dès que l'on se prête à suivre cette parole qui nous ramène aux émotions perdues sans souci du temps, de l'ordre et de la logique utilitaire. Un nouveau discours se pratique là. Seul le sens fait enjeu. Le mode de penser s'autorise des rapprochements et des « ponts » originaux. La redécouverte et l'invention sont alors toujours proches.

On ne récite plus aucun énoncé explicatif et rassurant qui fermerait la réflexion.

La règle qui se pratique ici rappelle d'abord à l'individu son droit à garder le silence. Mais elle ajoute que rien de ce qu'il dira ne sera retenu contre celui qui va oser énoncer.

L'indicible ailleurs à tout autre et peut-être aussi à soi-même, est ici énonçable.

Improbablement, il sera même entendu.

Il faut mesurer toute l'importance du franchissement de ce seuil d'intelligence qu'ouvre la situation analytique en cure et hors de cure. Cela n'a rien à voir avec une confession qui appellerait à une quelconque absolution assortie de pénitence. La querelle de bonnes et de mauvaises raisons qui s'entretient partout cesse par la règle de ce nouvel échange.

Ici on ne juge, ni se substitue ou ne conseille. On n'affecte même pas d'en savoir un peu plus long. On laisse l'interlocuteur face à ce vide du savoir. Les émotions surgissent et demandent le partage. Le praticien évite de se prendre au piège des désarrois, des violences, de la traque angoissée du temps perdu et de la peur du temps à venir.

Derrière les désordres de l'énonciation un nouvel apprentissage de la liberté de pensée se construit peu à peu. L'analyste écoute une parole qui se désaliène. Elle échappe même au mythe de la guérison. Bien entendu certains persistent dans les compulsions à la justification obsessionnelle ou se débattent dans l'ambivalence angoissée de leurs scénarisations hystériques. Mais la névrose n'est plus au goût du jour, c'est seulement un temps illusoire de l'enfance qu'il faut retraverser. Nous n'avons plus aujourd'hui ces images parentales qui tenaient le petit œdipe entre un père redoutable par ses présences potentiellement

disqualificatrices ou ses absences injustifiées et une mère rarement suffisamment bonne. Nous rêvions de Dulcinée et nous armions pour affronter les moulins à vent.

Nous voici davantage orphelins et pauvres en refuges imaginaires. Le Moi trouve ses prétextes en saisissant ce qui passe à sa portée comme le pompon des manèges gagnant des tours gratuits. Faute de rêves et de distances symboliques créant un espace à conquérir, nous réduisons nos mots à l'immédiateté d'usage ordinaire. L'image et le son sont partout, nous saturent et s'effacent. L'espérance, devenue numérique et virtuelle, est transitoire, fugace et surtout médiocre dans l'éveil d'émotions durables.

Il suffit d'afficher le profit opportun du moment. La pauvreté sémantique ambiante se contente d'apparences.

Mais nous sommes encore des enfants avides d'amour et de reconnaissance. La dimension humaine amoureuse demande un espace, des liens et de suffisants partages d'affects et d'émotions. L'objectivité des surenchères d'aujourd'hui devient insupportable et parfois invivable.

Cette dimension amoureuse retrouve ses racines dans le petit espace sans prétentions que propose la psychanalyse. Il est tout à fait propre à restaurer cette mesure pour qui est en train de la perdre. Il n'est pas empathie, bienveillance sociale, ni même pression pédagogique raisonnable. Dans un partage initiatique du manque et de la perte on y trouve le « juste ça » d'une compagnie parcimonieuse. Même la pression du regard de l'autre perd ici de son insistance. Parfois le partenaire pratique à point le « seulement ce qu'il faut ».

Le confort du divan peut aider à retrouver sa sécurité infantile. Mais ici l'abandon du corps n'est pas de mise que l'on soit ou non allongé.

Chacun demeure soumis à la question implicite qui l'a conduit là. La posture psychanalytique fait seulement rappel d'une mesure humaine excluant les tentations épuisantes de l'exhibition et de la justification. Le temps est différemment compté et permet d'y voyager quelque peu. Ce temps ne détruit plus, il restaure dans une qualité de sujet plus autonome, responsable et quelque peu éclairé sur les motivations intimes que ce soient les siennes propres ou celles des semblables. Cela n'est pas nouveau et pour qui a lu Marc Aurèle, Montaigne et les Fables de La Fontaine, il n'y aura là que du familier. Avoir vu du théâtre aidera aux remises en scène imaginaires.

On se dissuade peu à peu de l'urgence des jeux de l'usurpation du savoir et du semblant d'être. La contingence de l'objet ouvre dans sa matérialité totalitaire une brèche de liberté. On peut même se surprendre à penser quelques malices en se donnant la distance de l'ironie.

Enfin l'autodérision nous ouvre à l'humour

L'amour lui-même se met à voyager. Il est renvoyé vers ce temps du secret et de l'attente avec l'interdit de l'immédiateté. Il retrouve même sa poésie dans le mystère étrange de l'inassouvissement. Les impatiences de la séduction, de l'empressement et du temps nécessaire de l'acte s'effacent. L'infinie autorisation du rêve se soutient de l'abstinence de l'analyste.

La lente dimension humaine trouve son rythme exact d'apprentissage dans les infinies patiences et les silences de l'espace analytique. Les temps de séparation eux-mêmes deviennent féconds. Ailleurs toute parole reçue ou donnée est violence manifeste ou insidieuse, ici elle est partage intime du sens caché. Sa révélation importe peu. Certes la tentation d'interpréter est là. Mais le vieux professionnel de l'humain sait que toute lettre n'est que reconstruction dans le vide de la brèche.

L'innommable ne se dévoile pas. Il est intuitivement ressenti dans un partage quasi physique de la souffrance intime demeurant secrète. La clinique n'est jamais lumineuse; elle se constitue de rapprochements singuliers des ombres.

On peut certes faire une métapsychologie de l'inconscient comme une carte maritime indiquant la probabilité des vents et courants. Mais l'aventure analytique est toujours unique. La rencontre amène au symbolique ce qui va advenir dans l'après coup.

Les connivences secrètes du transfert ne font pas science. Les signes discrets qui échappent au corps font témoignage de l'échange. L'esprit conserve les traces intimes qui modifient l'appréhension du sensible. La traversée fait apprentissage. Ce qui importe est l'histoire du partage d'émotions qui ont généré des mots venant exactement dans le moment de l'expérience.

On ne peut tirer davantage d'enseignements didactiques généraux de l'analyse que d'une aventure amoureuse. L'usage démonstratif du patient comme objet ou cas clinique n'est qu'une jouissance intellectuelle. Il faut certes que les praticiens partagent leurs expériences pour qu'elles leur soient supportables.

L'espace analytique n'est pas un espace public, ni un espace médiatique. Cet espace est plus que jamais nécessaire à l'homme d'aujourd'hui armé seulement de raisons dans un monde inscrit dans la violence objective. Le réapprentissage de l'usage imaginaire des prolongements des rêves restaure l'état d'enfant avec ses curiosités, ses étonnements, ses espérances et ses plaisirs. Freud pourrait sans doute dire que la psychanalyse mène à la résurrection de l'infantile en nous...

Nul adulte ne comprend plus le petit prince qui voudrait ce mouton qui ne serait ni tondue, ni mangé, mais seulement dessiné. On demande à chacun de ne plus faire l'enfant ; mais comment alors entretenir en soi l'attente de l'amour, le plaisir du jeu et la joie qu'on devrait ressentir à toute rencontre ? Quel mouton saura dessiner le psychanalyste ? Ce dessin qui crée un lien sans cause est d'une importance extrême.

Les penseurs d'aujourd'hui proclament le déclin de la psychanalyse comme obsolète et inutile. Elle ne sait être ni objective, ni scientifique, ni même efficace.

L'objet nécessaire et suffisant semble promis partout par l'économie et le politique. Mais qu'est l'humain sans le détour irrationnel et paradoxal vers cet intime singulier où se cache l'angoisse de l'abandon, de la perte et du néant.

L'inconscient forme une histoire à chacun qui lui fait sens face au vide. Scientifiquement venus de peu de chose nous allons seuls vers nulle part. Dans cet abandon chacun est sommé de construire solitairement son mythe.

Il faut aider aux résurrections imaginaires des grand-mères aimantes et des pères créatifs qui nous accompagneraient dans nos traversées hasardeuses. Que serait une famille sans ce secret dont on se fait gardien comme d'un mystère à transmettre ?

L'inconscient, indifférent au cours du temps et aux bonnes raisons, échappe à la praxis scientifique réduisant la moindre particule à son équation. Le sujet insuffisant et périssable a besoin d'un espace d'existence où son incomplétude soit reconnue et vivable. Le divan freudien signifie cet espace dans la Cité. Il faut le rechercher dans les fractures d'un monde de plus en plus parfait qui se constituerait en prison idéale de l'homme conceptuel.

La psychanalyse fait transgression qui restaure la dimension humaine.

L'oracle de la dive bouteille où nous conduisit Rabelais disait seulement : « Bois ». Cette simplicité, c'est peut-être savoir vivre sans aller aussi loin.

Se relever du divan Freudien (où de sa métaphore) est sortir en payant vers un nouveau possible à inventer. La parole aliénée y est restée prisonnière.

Aucun psychanalyste ne retient son patient et les plus habiles savent lever la séance au moment opportun de la lévitation.

Être psychanalyste aujourd'hui, c'est se porter garant de la liberté de l'autre. Mais il faut lui en suggérer également les limites nécessaires et rassurantes. L'énonciation demande un contenant.

Le romain disait : « Qui aime bien châtie bien ». Toute fermeté devient aujourd'hui présumée coupable. Le tout possible pour tous prend valeur de principe. Cela induit un fond de lâcheté où le mieux ne dépend plus de chacun en son nom propre. Il est renvoyé aux institutions anonymes dans leurs logiques d'inertie de la plus grande pente ou de la moindre résistance. Là, il n'y a plus personne pour être garant de la loi et occuper la position tierce des arbitrages reconnaissant le bien fondé de droit et signifiant les sanctions.

Rien n'est plus politique et éthique que la position analytique. Elle autorise à tout dire sans juger à priori, mais peut-être pas n'importe quoi. Soutenir cette position là est nécessaire face à l'effondrement des repères symboliques. Cela s'oppose aux abus ordinaire d'individus égocentriques dépourvus de scrupules et de culture. Cela s'oppose aux organisations déshumanisées par leurs dérives spéculatives et normatives. C'est une voie qui transcende également les gouvernances médiocres entre les veules consentements, l'art de flatter les uns sans déplaire aux autres et les remises en ordre empiriques quand tout va à vau l'eau.

Il est bien évident que la psychanalyse n'apporte pas davantage de solutions concrètes que Socrate n'en apportait à ses interlocuteurs ou à Athènes. Elle questionne sur le défaut de sens et demande à chacun d'en inventer un meilleur que celui qui lui fait masque et prétexte. La posture de la psychanalyse exige le temps réflexif d'une pensée au-delà des appétits et des objets immédiats. Elle fait appel à l'intelligence du sujet mais touche aussi à l'intelligence collective et aux ressources qui permettent de franchir ces seuils où le possible nous échappe d'autant plus douloureusement que l'on s'acharne à vouloir trop le maîtriser. La psychanalyse ? C'est ici et maintenant en toute simplicité.

L'état humain, inédit dans l'apparition des espèces, est sous tendu par une capacité de représentation du pire sans qu'il soit advenu ou même annoncé par des signes. Freud suggère cela dans son texte : « Un enfant est battu » où point cette menace indirecte du drame potentiel qui concerne chacun. On peut habiller ce fantasme d'une infinité de déclinaisons imaginaires entre réaménagements récurrents d'une réalité, vécue ou approchée, et fictions mythiques singulières.

Cette universalité de la menace putative d'une violence immanente entretient les croyances sécuritaires propitiatoires de chacun avec quelque figure quasi nécessaire de tourmenteur que domine un rédempteur auquel il convient de faire allégeance.

Le rituel éloigne la bête intrusive du réel menaçant qui revient drapée dans le rêve ou le fantasme. .

Une énonciation libératoire possible déroge à l'héritage collectif d'une condition humaine inféodée aux mythes immémoriaux de culpabilité, d'asservissement et de persécution. Elle contient également dans un espace symbolique partageable les échappées pulsionnelles de toute puissance imaginaire issue de l'égocentrisme enfantin.

Oser l'énonciation demande à franchir des seuils de sécurité cognitive et émotionnels. La prise de risque demande une mobilisation du courage et un renoncement au souci d'image conforme. L'analysant va vers cette énonciation porté par le désir fou, désespéré, irrépressible et urgent d'un vrai rendez vous amoureux. Tout transfert est à ce prix. Le sujet sollicite une autorisation inédite de sortie vers le savoir et la liberté en renonçant aux réassurances compulsives de ses jouissances solitaires et symptomatiques familiales face à ses peurs fantasmatiques.

Le passage secret est étroit entre l'idéal du super héros et la créature de l'anéantissement qui le guette. C'est la quête de ce passage qui nous voue au cinéma et rive les enfants à leurs

tablettes de jeux numériques quasi délirants. Que serait-on si l'on n'était parfois Don Quichotte ou visiteur des récits terrifiants d'Edgar Allan Poe ?

Le voyageur immobile du divan s'invente son nouveau possible pour peu que le praticien sache garder les yeux fermés. Il devient l'homme invisible intemporel d'H.G. Wells s'évadant de toutes les contingences d'apparence dans ses voyages imaginaires. Il échappe à sa déchéance annoncée de tout état humain comme le fit Faust en vendant son âme au Diable de l'époque. Comme dans ce portrait de Dorian Gray qu'imagina Oscar Wilde les stigmates de l'analysant demeurent dans l'espace analytique. Un mieux dire chassant les fantômes vient alors permettre la traversée des nuits difficiles et même les confrontations audacieuses à la réalité... La sagesse populaire prétend que l'on parvient à ne plus avoir peur de son ombre. Accepter enfin ce dont on entretenait à grands efforts le lourd secret chasse cette peur.

Le témoin silencieux qu'est le psychanalyste peut en attester.

N'attendons pas de l'analysant un quelconque mieux servir les organisations et l'entretien du développement par une surconsommation qui semble une fatalité. Il est en quête d'un contenant symbolique suffisant et des métaphores imaginaires supportant ses liens et ses émotions. Il ne dénie pas le monde actuel, mais il le sait artificiel et ne le prend pas plus à la lettre que le temps de foire ou de carnaval. Etre seulement son corps, son discours et son regard, connaître son origine, son identité et son appartenance et vivre son temps sans faire semblant d'être un autre...

A titre informatif

Le langage (après l'épouillage ?) crée le lien social (Robin Dunbar, La recherche, 2001, N°341)

Nous reprenons ici certains travaux avec Robin Dunbar dans son article dans la recherche: Machavellian intelligence social expertise and the evolution of intellect in monkeys, apes and humans, Oxford University Press, 1988.

Bien avant l'histoire de l'homo sapiens qui remonte à seulement cent mille ans, il y eut le règne et l'expansion des primates qui entretenaient une vie sociale de plus en plus complexe qui a mené notre branche au langage. Cet article montre l'importance d'un lien social singulier et méticuleux pour entretenir la cohésion sociale. Il s'agissait de l'épouillage chez les primates et les plus évolués des chimpanzés (les bonobos), pratiquent des rituels extrêmement fréquents de simulacre d'acte sexuel qui apaisent les tensions interindividuelles. La psychanalyse renouvelle probablement dans le transfert certaines de ces sources. Il s'agit en fait des prémices d'habiletés sociales. Les réseaux sociaux virtuels sont peut-être la dernière évolution de cette nécessité de l'intimité de liens spécifiques unissant une communauté d'individus. La psychanalyse viendrait comme prothèse dans une telle logique.

Comme les autres primates, nous vivons en groupe. Toutefois, ces groupes sont beaucoup plus grands que ceux formés par les singes, même les plus sociaux. Et, contrairement à eux, nous ne nous épouillons pas mutuellement pour assurer la cohésion du groupe : le langage assure la même fonction de façon beaucoup plus efficace.

Nous sommes des bavards. Tous les jours, nous consacrons une part importante de notre vie éveillée à discuter avec nos congénères. Le langage est un élément essentiel de notre

humanité. Nos enfants l'apprennent naturellement et sans effort : un mot nouveau en moyenne toutes les 90 minutes de la vie éveillée entre 3 et 6 ans. A 6 ans, nous sommes presque aussi compétents qu'un adulte dans l'usage de la grammaire, même si nous ne savons pas distinguer consciemment un nom d'un adjectif. Cette faculté est unique dans le règne animal : parmi 4 000 espèces de mammifères et au moins 10 000 espèces d'oiseaux, nous, les humains, sommes les seuls vertébrés supérieurs à posséder un véritable langage. Bien sûr, certains oiseaux nous imitent, et les abeilles échangent des informations en « dansant », mais aucune de ces espèces n'approche, même de loin, la production de la conversation humaine ordinaire. D'où tenons-nous ce privilège ? Cette question me préoccupe depuis de nombreuses années, et je crois avoir trouvé une théorie satisfaisante. Toutefois, pour l'élaborer, j'ai d'abord dû m'écarter des domaines que les linguistes considèrent traditionnellement comme pertinents pour l'étude du langage. Je me suis en effet intéressé à une particularité du cerveau des singes et des grands singes nous, les humains, sommes des grands singes, comme les chimpanzés, les gorilles ou les orangs-outans : les cerveaux de ces primates sont beaucoup plus gros que ceux de tous les autres groupes d'espèces, à masse corporelle identique

Si nous étions dans la norme des mammifères, notre cerveau serait dix fois plus petit.

Pourquoi les primates ont-ils de si gros cerveaux ? Jusqu'à il y a une dizaine d'années, la réponse à cette question était : « *Cela favorise l'acquisition de nourriture* . » Toutefois, les comportements de subsistance que nous observons chez les primates ne sont pas radicalement différents de ceux des vaches ou des moutons. Les lions ou les loups doivent certainement prendre des décisions beaucoup plus complexes que nous, lorsqu'ils pistent une proie qui rechigne à se laisser prendre. Cette réponse sous-estime aussi le coût biologique du développement et de l'entretien d'un gros cerveau. Notre cerveau, qui contient environ 2 % de notre masse corporelle, contribue pour 15 % à 20 % à notre consommation énergétique. Les mécanismes de l'évolution nous ont dotés de ce gros cerveau, malgré cet inconvénient, parce qu'il nous procurait un avantage adaptatif très grand par rapport aux autres espèces. Lequel ?

En 1991, Richard Byrne et Andrew Withen, de l'université Saint Andrews, à Edimbourg, ont remarqué que les primates vivent dans des sociétés beaucoup plus complexes que toutes les autres espèces

Selon eux, la coordination des relations entre les individus dans ces groupes sociaux aurait été un facteur décisif dans le développement de gros cerveaux. Cette théorie de l'« intelligence machiavélique », ou du « cerveau social » était toutefois difficile à tester : comment mesurer la complexité sociale ?

La seule donnée relative à la complexité sociale et disponible pour de nombreuses espèces était la taille des groupes. En 1992, j'ai donc rassemblé ces informations, et je les ai comparées à la taille du cerveau des animaux. Toutefois, tandis que tout le monde s'était intéressé à la taille totale du cerveau, j'ai concentré mon attention sur le néocortex, la fine couche externe où se déroule toute l'activité cérébrale consciente. C'est en effet la partie du cerveau qui a le plus grossi pendant l'évolution des primates : de 40 % du cerveau des autres mammifères elle est passée à 50 %, voire 80 %, dans celui des primates. Quand nous nous demandons pourquoi les primates ont de gros cerveaux, nous nous demandons en fait pourquoi ils ont de si gros néocortex.

J'ai ainsi découvert que la taille des groupes sociaux des différentes espèces de primates croît avec celle de leur néocortex. Même les humains suivent cette règle : si nous extrapolons à

notre espèce la relation trouvée entre la taille du néocortex et celle des groupes sociaux chez les autres primates, nous obtenons un chiffre d'environ 150, trois fois plus que la taille moyenne des groupes chez les primates les plus sociaux, les chimpanzés et les babouins. Étonnamment, ce chiffre correspond assez bien à la taille des groupes que nous trouvons chez les hommes modernes : les rassemblements claniques des chasseurs-cueilleurs, le nombre de personnes que nous connaissons bien, ou la taille de nombreuses unités d'organisation, dans les entreprises ou dans les armées.

La taille des groupes sociaux n'est pas une mesure très précise de sa complexité, mais elle indique la quantité d'informations qu'un individu doit traiter pour vivre dans le groupe. Plus ce dernier est grand, et plus chaque membre doit garder de relations en mémoire : ses relations avec les autres membres du groupe, et de ceux-ci entre eux. Le nombre de relations possibles ne croît donc pas linéairement avec la taille du groupe, mais comme le carré de celle-ci ! En outre, les relations sociales se modifient en permanence : les individus se font de nouveaux amis et oublient les anciens ; ils mûrissent, deviennent plus ou moins puissants ou séduisants ; ils changent de statut social ; ils acquièrent un partenaire sexuel ou en changent. La base mentale des relations doit être quotidiennement mise à jour, sous peine de commettre des actions sociales inappropriées à des moments importants.

Toutefois, la connaissance des relations à l'intérieur du groupe ne suffit pas à son bon fonctionnement. Le groupe doit être lié en un tout cohérent, de façon à remplir ses fonctions écologiques. Pour les primates, l'une de ces fonctions est la défense de ses membres vis-à-vis des prédateurs. La volonté de prendre des risques au profit d'un autre repose sur un sens de la communauté, de l'engagement vis-à-vis des autres membres du groupe. Comment les primates établissent-ils ce sens de la communauté ?

Il semble que ce soit par le toilettage social, l'épouillage en l'occurrence. Bien sûr, le toilettage, dont la première fonction est de maintenir la propreté de la fourrure ou du plumage n'est pas l'apanage des seuls primates : presque tous les oiseaux et les mammifères se toilettent, et beaucoup se toilettent mutuellement. Chez les singes et les grands singes, l'épouillage semble toutefois avoir une fonction supplémentaire : ces espèces s'épouillent plus que l'hygiène ne le rendrait nécessaire. En fait, le temps passé à l'épouillage mutuel s'accroît avec la taille du groupe. En outre, les individus qui s'épouillent mutuellement s'entraident plus volontiers contre les agresseurs, à l'intérieur ou à l'extérieur du groupe.

Epouillage relaxant. Pourquoi l'épouillage crée-t-il ce lien social ? Peut-être parce qu'il a une fonction relaxante : l'épouillage réduit la tension, ralentit le rythme cardiaque et excelle à déclencher des émissions par le cerveau d'opiacés des antidouleurs. Ces opiacés naturels sont à l'origine du sentiment de bien-être qui nous envahit après un jogging ou après un massage vigoureux, assez douloureux au départ, puis relaxant à mesure que les opiacés sont relâchés. Les partenaires d'épouillage se sentiraient ainsi plus en confiance en compagnie les uns des autres.

Quelle part de notre temps nous, les humains, devrions-nous consacrer à l'épouillage si nous assurions la cohésion de nos groupes de cette manière ? Une extrapolation des durées relevées chez les primates donne un chiffre supérieur à 40 %. La libération d'opiacés nous assurerait d'être en permanence proches du Nirvana ! Le problème, bien entendu, est que nous ne ferions rien d'autre. En particulier, si nous étions des chasseurs-cueilleurs, nous n'aurions jamais le temps de rechercher notre nourriture.

Épouillage distant. Est-ce pour cette raison que nous ne nous épouillons pas les uns les autres ? Toujours est-il que nous avons trouvé une autre façon de maintenir le lien social : nous parlons. Le principal avantage est que le langage agit comme un « épouillage à distance » : nous continuons à « épouiller » nos congénères alors que nous pratiquons d'autres activités, telles que marcher ou manger.

Le langage nous permet de consacrer autant de temps que les autres singes aux interactions sociales, mais de rendre ce temps plus efficace. Ainsi, des études menées chez des populations agricoles au Népal, en Nouvelle-Guinée et en Afrique de l'Ouest, chez des pasteurs en Afrique de l'Est, et chez des populations de société développée en Ecosse révèlent que, quelle que soit notre culture, environ 20 % de notre temps éveillé est consacré d'abord à des conversations. Les singes les plus sociaux consacrent à peu près la même part de leur temps à l'épouillage.

L'efficacité du langage n'est pas seulement liée à la possibilité de mener une autre activité en parallèle. Il a d'autres caractéristiques intéressantes à cet égard. L'une est que nous pouvons parler simultanément à plusieurs personnes à la fois, et avec autant d'efficacité. Au contraire, l'épouillage, chez les primates, est une activité très intense, qui demande beaucoup d'attention et de concentration : un animal qui épouille sans enthousiasme et de manière désinvolte n'a pas beaucoup d'amis.

Le langage nous permet aussi de mieux maîtriser la complexité sociale, en échangeant des informations sur ce que nous ne voyons pas. Les singes ne savent que ce qu'ils ont vu. Si l'un de leurs amis s'est allié secrètement à leur pire ennemi, ils ne le savent qu'au moment où ils lui demandent de l'aide contre cet ennemi. Il est alors trop tard pour échapper aux conséquences. Le langage nous aide à découvrir ce qui se trame dans notre dos, et nous permet d'élaborer des contre-stratégies. Nous pouvons aussi utiliser cette capacité positivement, comme un moyen de faire connaître nos qualités, ou même pour répandre des fausses informations sur ceux que nous voulons discréditer.

Notre capacité à créer des liens par « épouillage vocal » n'est pas infinie. La prochaine fois que vous participerez à une réception, observez la façon dont les assistants discutent entre eux. Une conversation « naturelle » a un fonctionnement alternatif : une seule personne est autorisée à parler à la fois ; les autres écoutent poliment jusqu'à ce que l'orateur laisse la parole à l'un d'eux. Classiquement, deux personnes entament une discussion ; une troisième se joint à eux, puis une quatrième. Chaque fois, le groupe permet au nouvel arrivant de prendre part à la discussion. Puis une cinquième personne arrive. A nouveau, le groupe se réorganise pour lui permettre de prendre part à la conversation. Mais je vous garantis qu'au bout de 30 secondes maximum ce groupe se divisera en deux conversations séparées. Nous avons observé ce fait dans de nombreuses situations : quatre, un orateur et trois auditeurs, semble être le nombre maximal de personnes qui peuvent tenir ensemble une conversation cohérente. Si nous voulons parler à des groupes plus nombreux, nous devons imposer le silence à la majorité. Dans une conférence, par exemple, seul l'orateur parle. Tous les autres gardent le silence et ne sont pas autorisés à l'interrompre.

Pourquoi cette limite ? Difficile à dire. En revanche, nous pouvons remarquer que le chiffre de trois auditeurs est cohérent avec la taille moyenne d'un groupe humain, 150, triple de celle du groupe de singes le plus social : 55 chez les chimpanzés et les babouins. Tandis que leurs interactions sociales se font deux à deux, les nôtres se font de un à trois, exactement le même rapport qui existe entre les tailles de ces groupes de primates et les nôtres. Ce n'est peut-être

qu'une heureuse coïncidence, mais le fait que nous puissions atteindre trois fois plus d'individus dans le même temps permet à nos réseaux, donc à nos groupes sociaux, d'être plus grands.

Informations utiles. Il manquait toutefois encore une pièce au puzzle : si le langage construit des liens sociaux, nous devrions en trouver des traces dans les conversations ordinaires. De quoi parlons-nous donc ? Les travaux de linguistique, de psychologie ou d'anthropologie donnent l'impression que la caractéristique la plus importante du langage est sa capacité à transporter des informations à propos du monde physique. Dans ce cadre, nos ancêtres chasseurs-cueilleurs devaient parler surtout de sujets tels que la fabrication d'une pointe de flèche en silex, le choix de plantes bonnes à manger, la présence d'un bison à chasser près du lac, ou encore l'origine divine du tonnerre.

Mais quelle est la part de nos conversations réellement consacrée à des énoncés de cette nature ? Je formulais l'hypothèse que si le langage avait évolué pour lier les groupes, et si le cerveau des primates est avant tout un cerveau social, alors les sujets sociaux devraient dominer les conversations.

C'est exactement ce que nous avons observé. Nous avons étudié des conversations spontanées dans des lieux divers cafétérias d'université, bars, trains... et nous avons découvert que 65 % environ du temps de conversation est consacré à des sujets sociaux : qui fait quoi avec qui, ce que j'aime ou n'aime pas, ce que tu aimes ou n'aimes pas, etc. Une faible proportion était consacrée à des faits ne parlons pas de science !, à la culture, à la religion, à la politique et même au sport. Sur un grand nombre de conversations, ces sujets apparaissent moins souvent qu'on pourrait s'y attendre. Les conversations sont des événements destinés à mettre de l'huile dans les rouages de la machine sociale. Tous les faits convergeaient : le langage est issu du commérage, du bavardage, de l'échange d'informations sociales générales, sans but utilitaire immédiat.

Enfin, une découverte particulièrement intéressante a été l'absence de différence significative entre les sexes en ce qui concerne la part du temps consacrée au commérage social. Les hommes âgés passent un peu plus de temps que les femmes à parler de sport, mais la différence n'est pas significative. Après tout, beaucoup d'hommes ne parlent jamais de sport, et bien des femmes en sont férues. Le commérage social semble présenter un intérêt équivalent pour les deux sexes.

Décidément, nous sommes bien tous des bavards. Ne le regrettons pas : c'est notre besoin de bavarder qui a fait émerger le langage, et qui est donc à l'origine de tous les aspects de notre culture.

Par Robin Dunbar