

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 68 (2010)

**Heft:** 3: Subjectivité et économie : l'apport de la psychanalyse

**Artikel:** Spécificité et limites de la psychanalyse : d'un bon usage possible dans les organisations...

**Autor:** Botet Pradeilles, Georges / Drillon, Dominique

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-283576>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 13.03.2025

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

# SPÉCIFICITÉ ET LIMITES DE LA PSYCHANALYSE: D'UN BON USAGE POSSIBLE DANS LES ORGANISATIONS...

GEORGES BOTET PRADEILLES<sup>1</sup>  
*Institut Psychanalyse et Management*  
*botetg@club-internet.fr*

DOMINIQUE DRILLON<sup>2</sup>  
*Ecole Supérieure de Commerce de La Rochelle*  
*drillond@esc-larochelle.fr*

> Cet article défend la thèse selon laquelle la psychanalyse devient une nécessité pour le management où la subjectivité est souvent oubliée au profit d'une approche technicisante et purement «objective» dans les organisations actuelles. A ceci s'ajoute une intensification croissante des exigences au travail et cela ouvre vers une souffrance physique bien sûr mais aussi morale et spirituelle: une fragilité que le management doit davantage et mieux prendre en charge. La psychanalyse peut d'autant plus y contribuer que cette fragilité est son objet même, sans compter le fait que sa méthode, respectueuse de la subjectivité et indifférente aux enjeux, peut offrir un cadre rassurant et constructif pour que chacun puisse gérer son débat interne. L'article défend alors que cet apport de la psychanalyse au management donnerait de meilleurs rapports à autrui et une meilleure capacité d'adaptation.

## INTRODUCTION

Le management est devenu un métier à part entière. Sa maîtrise s'appuie à la fois sur l'expérience et sur des approches scientifiques (économie et gestion mais également psychologiques, sociologiques, anthropologiques, etc...) objectivées par des recherches générant des outils d'application ou des changements. Conduites individuelles et phénomènes de groupe semblent pouvoir se comprendre et se réguler dans le champ de la «compétence» managériale... Que pourrait apporter de plus la psychanalyse?

Elle n'est à l'origine qu'une démarche sur soi entre sa propre parole et une écoute. C'est d'abord le lieu d'expression des doutes, des incapacités et des impossibilités que l'on rencontre dans la confrontation à la réalité... C'est aussi la quête de cohérence dans les traces de son histoire infantile avec les émotions perdues et ces désirs fous d'enfant qui reviennent nous troubler dans nos rêves, mais également dans nos engagements adultes.

---

<sup>1</sup> Docteur en Psychologie, Directeur Honoraire d'Etablissements Sociaux, Président de l'I.P.&M., Tél; 0678254824/

<sup>2</sup> Professeur RH et Management, Dr en Psychologie et HDR en Sc. de Gestion, ESC La Rochelle, CEREGE, + 33 06 25 34 32 38,

Mais le dispositif analytique n'est pas seulement cela. On y entend aussi cette réflexion qui remet en question nos positions personnelles et professionnelles. Parler de soi met en scène le sujet dans sa responsabilité, son autorité, les jeux de pouvoir où il s'engage, les échanges symboliques du don et du partage avec autrui, sa fonction de garant dans le choix et le respect de valeurs...

La dimension opérationnelle et définie du management s'enrichit-elle de cet apport psychanalytique réflexif, émergent, mouvant, émotionnel, impossible à quantifier ou à modéliser? Les situations professionnelles d'aujourd'hui sont complexes, technologiques, parfois virtuelles ou dématérialisées. Elles mobilisent sur leurs objets avec une exigence créant une tension incessante redoutable qui obnubile jusqu'à aliéner, au sens de la perte de soi...

Le management doit s'accommoder sans cesse aux fluctuations stratégiques, aux mutations technologiques, au culte de la statistique et du résultat, à l'urgence, à l'état de crise ou à son imminence... Cette pression se répercute sur les équipes d'exécutants. Cela engage parfois des suspicions réciproques et une dégradation du climat relationnel...

Mais à compétence égale, certains s'avèreront de meilleurs «meneurs d'hommes» que d'autres... Cette qualité est faite de signes infimes qui tiennent à la personne dans une présence et une dignité où l'on sent le respect de soi et celui de l'autre...

Sous le discours managérial il est rassurant d'entendre parfois le sujet avec son désir, sa liberté et même cet espoir qu'il porte et n'est pas seulement fait d'objectifs...

Il suffit même de quelques échanges de regard pour pouvoir reprendre une tâche en bonne intelligence.

Nous sommes captifs de notre travail, de nos emplois. Une captivité, si bien organisée soit-elle, n'est supportable que par un partage émotionnel et affectif entre sujets captifs... Est-ce une contrainte librement consentie chère à Joule et Beauvois<sup>3</sup>? Ou une impérieuse nécessité: travailler pour vivre?

Cette énergie érotique, agressive, narcissique, intellectuelle, que Freud nomme libido s'investit pulsionnellement dans le champ social. Les situations professionnelles sont nécessaires à l'individu pour soutenir et justifier son existence. Il faut à l'individu des partenaires dans une expression collective de l'activité. Faute de rencontre avec d'autres désirs, même discordants, il ne demeurera que l'angoisse, le vide.

L'individu de notre temps est seul. L'entourage social ne fournit plus un ordre pérenne, hérité, transmissible et quasi religieux qui nous entoure et nous dépasse. L'esprit rabat ses spéculations sur le plus proche gain. La folle expansion des profits du pillage planétaire et des technologies qui réduisent la matière, l'espace et le temps est davantage l'annonce du déclin que ces promesses de progrès qui nous portaient il y a cinquante ans... La mort elle-même n'est plus un passage de relais mais une affaire solitaire et technicisée. L'image télévisuelle saturante, les jeux solitaires, Internet ont remplacé les contes, légendes et récits familiaux où chacun construisait ses élaborations imaginaires.

Aucun rude rituel ne nous fait quitter l'enfance et ses désirs passionnés, tout puissants et égocentriques... Cette castration symbolique qui rend adulte en nous inscrivant dans une appartenance n'est plus de notre temps et de nos contrées... La cohérence de groupe n'existe

<sup>3</sup> Joule R. V., Beauvois J. L., (2002). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

plus que dans de rares tribus isolées qui conservent encore cette «pensée sauvage» en harmonie avec l'environnement, les esprits du passé et les forces de la nature. Ces sauvages là savent bien que la permanence des liens tient essentiellement aux solidarités inscrites dans les pratiques magiques collectives...

L'ère industrielle, le numérique et l'avènement de la grande consommation ont amené la fin des empires, de la foi et des familles. L'avènement du principe de plaisir et de l'apparente liberté de nos choix d'objet montrait à Freud qu'il fallait que l'appareil psychique de chacun se reconstruise d'autres limites plus intérieures.

La psychanalyse est cette bulle où le sujet réarticule sa prise de sens avec un officiant détaché, abstinent et indifférent aux enjeux qui devient un garant de l'exactitude de l'énonciation où chacun gère son débat interne... Les appétits, les valeurs, les croyances, les craintes, les convictions, les résistances, les tricheries ordinaires s'articulent là dans une parole libre qui ne dit pas tout mais où le sujet se construit. Le psychanalyste qui peut tout entendre permet de gérer l'objet toujours fou et obscur du désir. Les pulsions univoques de l'enfant en nous, rencontrent là leur énoncé face au praticien qui ne consent ni à l'assentiment et l'absolution en nous laissant seuls juges.

Après Freud, Lacan nous fit cette leçon des quatre discours où s'articulent nos engagements de désir solitaire. Les énoncés du maître, du savant et du séducteur se dénouent un peu dans cette parole qu'inspire la position vacante du psychanalyste.

Lorsque le management voit ses méthodes opérationnelles prises en défaut et que le sujet ne se reconnaît plus d'objet de désir, la psychanalyse vise cette faille aux limites d'être et de faire. C'est ici qu'il va falloir devenir un autre en faisant émerger de soi une nouvelle énonciation. Il ne faut pas chercher là de complémentarités.

La psychanalyse ne modifie rien aux nécessaires compétences professionnelles et garde les symptômes, les tendances comportementales et les lubies... Mais le temps réflexif du divan ou de ses métaphores donne à la parole libre cette possibilité nouvelle de devenir mobile. Sans se déjuger on peut changer d'idée ou de symptôme. voire à renoncer à certaines jouissances secrètes abusives ou mortifères... Cela donne de meilleurs rapports à autrui et une meilleure capacité d'adaptation. Piaget voyait là un stade ultime de la pensée adulte anticipatrice et réversible qui pouvait concevoir la réciprocité, l'inverse, les corrélations...et les jeux dialectiques.

A ce repère là chacun retrouve un nouveau goût à sa pratique.

Les organisations d'aujourd'hui ne manquent certes pas de compétence et de compétences. Elles en regorgent. C'est même sans doute l'une des causes des socio pathologies institutionnelles. Mais cette intelligence attentive au renouvellement du désir fait défaut. Les pratiques en elles mêmes sont angoissantes dans leur nouveauté et pesantes à terme... Que survienne quelqu'un qui réveille une esthétique au-delà du culte des utilitarismes et l'espoir collectif revient...

La pâte humaine est pesante et sujette à des fermentations. Avec la psychanalyse, Freud nous a suggéré la voie d'un levain. Le déni de la psychanalyse serait aussi fou que de vouloir la mêler à tout... Lacan nous a montré ce que le discours sur le désir pouvait apporter à l'intelligence. Il révélait parfois un secret à ses proches. Ne jamais déroger à la règle d'abstinence et préserver pour autrui la dimension imaginaire de notre propre imperfection. Cela se traduit par rigoureux et néanmoins humain. Ce n'est pas si simple.

Le management est peut-être à ce prix.

## I - LA PSYCHANALYSE AUJOURD'HUI? PEUT-ÊTRE UNE NÉCESSITÉ...

Il y a cent ans Freud annonçait la permanence secrète en nous d'un désir issu de l'enfance dont les attentes et les angoisses ne sauraient se satisfaire des merveilleux objets de notre temps ni se prêter à toutes ces conduites raisonnables que l'on enseigne partout.

Nos Sociétés d'aujourd'hui amènent irréversiblement l'humain dans le registre inédit des solutions scientifiques formelles et virtuelles. La technicisation des pratiques et des relations elles mêmes, réduit ce temps où chacun jadis ajustait son désir et son cortège émotionnel aux aspects saisissables de la réalité. Il n'est pas certain que cela puisse s'effectuer de la même façon aujourd'hui... La réalité nous sature sans cesse de stimulations divergentes dans un défilement ne se suspendant jamais... Les rituels sociaux et les valeurs sont fluctuants. Les communautés humaines deviennent inéluctablement des rassemblements d'étrangers...

Le désir est toujours là en chacun d'entre nous. Il se nourrit davantage de liens tissés par d'autres désirs que d'objets et de pratiques technologiques. L'individu toujours plus solitaire dans sa tâche subit une pression des systèmes administratifs et productifs qui peu à peu tend à lui rendre son travail besogneux et l'environnement hostile.

Il y a vingt ans un groupe de «cliniciens» du management, universitaires, consultants, praticiens et théoriciens de l'entreprise, échappait aux impatiences de l'efficacité immédiate et se réunissait pour une réflexion commune sur cette butée du: «Et moi dans tout ça?» vers laquelle le développement nous entraîne irrésistiblement. Chacun va rencontrer cela à des moments imprévisibles dans son parcours personnel, social et professionnel... Aucune position ne peut préserver de ce moment solitaire où l'on recherche le sens à donner à demain... Tel ce chef d'entreprise qui nous disait, qu'outre sa nécessité vitale pour lui, «le temps du divan» était un moment et un espace privilégié indispensable à son organisation.

La psychanalyse seule vient là en réponse à cette interrogation devenue réflexive faute d'autre possibilité. Elle n'est en rien une science objective de l'efficacité et du bien être. Elle se préoccupe de leurs empêchements par l'approche intime, intuitive et sensible de ce point où l'insatisfaction émergente ne dépend pas seulement d'un manque matériel et demande plus qu'un secours social...

L'Institut Psychanalyse et Management était né... Il est toujours là. Nous sommes là.

Certains d'entre nous s'attachent à décliner de nouvelles positions qui seraient plus adaptées à la vie professionnelle déshumanisée de nos temps post modernes...

Thibault de Swarte (2003) coordonnait un travail collectif autour de psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations. Florian Sala (2004) envoyait un «Psy chez les DRH». Isabelle Barth (2008) nous donne quelques clefs de l'insouciance qui n'est pas une fuite, mais un meilleur équilibre entre le temps de l'investissement et celui de la diversion. Les anglo-saxons nomment «coping» cette manière propre à chacun de faire face avec acharnement, émotion ou souplesse aux tensions des situations professionnelles. Pendant que Georges Botet (2008), faisait «l'apologie de la névrose», Dominique Drillon (2008) évoquait ce «bonheur d'être névrosé» où l'on apprivoise ces tendances infantiles du désir à vouloir maîtriser, attirer l'attention, se justifier, manifester de l'humeur, pour les rendre aimables à soi même et à autrui. Loïc Roche (2009) nous donne ce «Cupidon au travail» qui nous rappelle que le lieu vaut surtout par les sentiments qui s'y échangent... Roland Bruner (2009) ose même une «psychanalyse des passions dans l'entreprise»...

Il serait temps de rappeler que l'agent économique formé, compétent, mobile, contrôlant ses émotions, toujours prêt au dialogue et à la coopération, sachant s'aligner sur toute politique et stratégie, est aussi ce sujet fragile avec des besoins affectifs de lien et d'appartenance. L'humain ne vaut qu'en Société. La vie professionnelle est bien plus importante que ce que l'on pense pour se construire soi-même dans un environnement social porteur non seulement d'avantages, mais surtout de sens.

## II - LA PLACE ÉTROITE DE L'HUMAIN DANS LES ORGANISATIONS D'AUJOURD'HUI: DÉVELOPPEMENT, POUVOIR MANAGÉRIAL, TECHNIFICATION ET PRÉCARISATION.

*«La souffrance psychique, cause et conséquence d'un environnement social très dégradé se manifeste par une série de dysfonctionnements au niveau de l'ensemble de la cité; elle nécessite en cela une approche globale qui ne sera pas simplement un traitement des symptômes individuels les plus aigus.»*

Antoine Lazarus, professeur de santé publique.

Les signes de souffrance chez les agents des organisations se multiplient. La médecine du travail en fait le constat. Les médias rapportent les situations dramatiques où les salariés se suicident, en rapprochant ces passages à l'acte extrêmes des conditions de travail et situations professionnelles...<sup>4</sup> La liste des personnes atteintes de «burn out» s'allonge.

La souffrance au travail «fait la une» du quotidien et de l'hebdomadaire. Nous voudrions partout ce monde parfait qu'affichent les propagandes, la publicité et le marketing. Toute tache sur cette illusion est saisie dans cette amplification qui fait vendre images et textes. Cela révèle certes une pratique de presse trouble et excessive, mais focalise aussi sur des problématiques sans doute profondes et actuelles.

Un ami dirigeant une PME qui parvient à fonctionner me disait en évoquant cet affichage médiatique de la souffrance au travail: «On dirait que l'entreprise est aujourd'hui une plaie ouverte...».

La réalité est certes inquiétante, il importe de ne pas la caricaturer... Le travail demeure un support et parfois un refuge dans une Société dont les organisations ne sont que des émanations des valeurs et du fonctionnement.

Le sociologue D. Martucelli (Le Journal du CNRS, N°184, Mai 2005) nous le rappelle: «Bien des personnes ressentent, disent-elles, du plaisir dans leur travail et le bonheur de communiquer. Mais en même temps, une majorité souligne une augmentation de la pression au travail et des conflits, que ce soit avec leur supérieur hiérarchique ou les usagers. J'en conclus que la pénibilité du travail n'ôte pas le plaisir de travailler», «... en ces temps difficiles, il reste la valeur refuge en termes d'identité et de réalisation personnelle, mais aussi en termes d'intégration et de survie sociale. De toutes les façons, il n'y a pas vraiment d'alternative. Autrement dit, mieux vaut avoir un mauvais boulot que de ne pas travailler».

<sup>4</sup> Selon un praticien proche il convient de se demander si le passage à l'acte suicidaire est motivé par des raisons objectives de situation ou par l'absence de raisons de continuer à vivre. La clinique du désespoir et de la mélancolie ferait pencher vers la seconde hypothèse. On connaissait la mise en cause d'autrui, conjoint ou parents, pour provoquer une stigmatisation irréversible du «coupable», cause de l'acte. Qu'en est-il de ces suicides résolument accomplis sur le lieu de travail? Quelle est la part du raptus anxieux et d'une «mise en scène» démonstrative? De telles revanches fatales sont des actes passionnels de désamour

La peur du chômage, l'angoisse de l'inactivité, la crise économique, ont pour effet de renforcer la valorisation du travail dans une société qui manque de valeurs. Cela s'avoue peu, mais bien des gens se lèvent le matin pour fuir une morosité ordinaire en allant travailler... Le rituel des retrouvailles après les vacances ou le Lundi est encore reconstituant là où il peut encore se pratiquer.

Mais chacun se retrouve vite confronté à ses soucis spécifiques dans le registre circonscrit où il est compétent... Le partage possible est mince sauf entre équipiers de terrain sur des tâches collectives de «chantier». Le travail est-il encore ce lieu de rencontres adultes tonifiantes, de reconnaissance mutuelle, d'énoncé de projets? Que reste-t-il sans cet entretien de l'imaginaire dans un collectif social?

La nouvelle pression est réelle, croissante, et amplifiée dans ces moments de crise structurelle ou conjoncturelle où l'organisation en déséquilibre incessant ne parvient plus à réajuster ses paramètres de croissance ou de fonctionnement...

Pour atteindre ses objectifs ou se faire bien voir de sa hiérarchie, un cadre n'hésitera plus à envoyer ses collaborateurs un mail avec quelques «recommandations» ou menaces du type: «extermination» des mauvais vendeurs et de «chasse ouverte» à diverses formes «d'inefficacité». Dans une entreprise publique de transport, c'est un autre discours qui révèle un profond malaise interne entre les pressions de la Direction et l'attitude des clients; ceux que l'on appelait il y a peu les «usagers». Les agents se racontent et se soutiennent: les inégalités de traitement, la suspicion et les exigences de la hiérarchie, l'impolitesse des voyageurs, la provocation et la violence de certains et ses conséquences: la non-reconnaissance du travail effectué, l'ennui, la démotivation, la colère, la dépression, les tentatives de suicide,... toutes leurs préoccupations sont cristallisées sur un forum.

Philippe Askenazy, économiste au laboratoire Paris-Jourdan, Sciences Économiques, pense que les entreprises ont trop misé sur les innovations organisationnelles sans tenir compte des individus. «Le travail a changé de nature, devenant plus mouvant, flexible et réactif, et certainement plus intéressant pour beaucoup de salariés, mais il a apporté aussi un phénomène nouveau: la pression.»

Tous les indicateurs montrent que l'intensification et la pression détériorent aujourd'hui dangereusement les conditions de travail. En témoignent l'augmentation inquiétante de l'absentéisme, des TMS<sup>5</sup>, des pathologies mentales, des maladies professionnelles, des accidents du travail, voire du suicide ou de l'alcoolisme et de la toxicomanie sur les lieux de travail. Comment en est-on arrivé là? «Tout ce qui touche l'humain dans le travail est désorganisé, explique le chercheur. Ce sont les nouveaux désordres du travail. Ils se traduisent par des injonctions paradoxales et des ordres contradictoires auprès des salariés, des changements de postes et d'horaires incessants, une perte d'attention, du travail plus intensif des tensions et des conflits avec la hiérarchie, les collègues et les clients...». On peut y ajouter une logique professionnelle différente au niveau du management et de l'exécution. Il ne s'agit plus du même métier... Le manager ne s'est pas approprié la réalité des tâches comme le contremaître ou le chef d'équipe de jadis. La part de l'encadrement issue du rang diminue sans cesse... Le langage et les codes de communication divergent entre la direction, le management, et le travail de terrain.

<sup>5</sup> Troubles musculo squelettiques

Les différences de formation, de culture et de représentations induisent des incompréhensions et des difficultés de communication. Les organisations importantes se stratifient en castes...

Certaines technologies avancées génèrent même des appartenances autour de compétences spécifiques... Certaines fonctions s'orientent vers le contrôle et l'évaluation, ce qui crée cette tension propre à tout jugement suspendu...

Il existe encore des entreprises où le Directeur connaît les fondamentaux de l'exécution et peut reprendre les actes professionnels. Un important garage voyait son responsable résoudre les problèmes mécaniques les plus délicats. La cohésion de l'atelier était sans faille avec ce savoir faire dominant en ultime recours... Certains pays européens favorisent la promotion interne et les agents reconnaissent l'autorité d'un ancien du métier là où un diplômé en sciences de gestion aura du mal à s'affirmer...

Nous sommes entrés dans une logique de développement qui déborde du contexte des «crises». Le structurel et l'organisationnel ont dépassé l'homme.

Nous avons ces flux financiers quasi instantanés qui n'ont pas plus d'innocence que les mises des joueurs de poker. On guette l'arrivée de ces tsunamis technologiques qui balayent l'existant et obligent à reconstruire outils et compétences. Des marchés fondamentalement instables imposent des restructurations incessantes de la production et des circuits de distribution. Enfin ces hommes qui dominent l'économie et ces organisations formidables des nouvelles entités économiques, s'engagent comme jadis les chefs de guerre, dans les compétitions sans merci du pouvoir et du profit... Les stratèges en perçoivent les lignes de front et les batailles virtuelles mais implacables. Mais ici il n'y a plus de ces logiques militaires qui faisaient les corps combattants... L'éloignement entre le centre de décision, les dirigeants et les acteurs chargés de leur application favorise les dysfonctionnements, l'incompréhension. Les managers deviennent des agents chargés de faire passer des décisions qu'ils ne comprennent pas toujours eux-mêmes. Comme dans toute guerre les pertes, se comptabilisent finalement au niveau des individus détruits.

L'humain lui a peu changé depuis le néolithique. L'ethnologue sait le temps qu'il faut pour saisir de nouveaux codes, se rassurer par de nouveaux rituels, asseoir son statut social, équilibrer de nouveaux échanges équitables. Avant de se construire une appartenance identitaire il faut des années. On peut même penser que l'équilibre ne saurait s'établir qu'à l'échelle de générations. Certaines familles prennent même vocation à fournir des chefs...

Ce temps est d'autant plus long que l'individu est de plus en plus seul...

La solitude des acteurs de l'entreprise qu'ils soient managers ou simples opérateurs est probablement le facteur clé dominant dans les organisations actuelles. Le collectif a-t-il disparu? L'individualisation n'a-t-elle pas été poussée à l'extrême depuis ces dernières années? L'entretien individuel de progrès, quand ce n'est pas d'excellence, la responsabilisation sont-ils des données parfaitement intégrées chez les acteurs des organisations?

En France particulièrement où les relations sociales sont restées sur des schémas bien souvent archaïques le salarié ne se sent plus soutenu lorsqu'il a un problème.

C. Dejours (2005) nous donne cette analyse sur l'origine du nouveau mal-être au travail. Son hypothèse principale est la dégradation profonde du «vivre ensemble». Il faut citer:

«Les gens sont très seuls face à l'arbitraire. Il y a toujours eu de l'injustice ou du harcèlement dans l'entreprise, mais autrefois, les syndicats, entre autres, scellaient les solidarités.

Aujourd'hui, avec l'effritement de ces solidarités et la peur de la perte d'emploi, la convivialité ordinaire elle-même est contaminée par des jeux stratégiques qui ruinent les relations de confiance et colonisent l'espace privé. Notamment chez les cadres, dont la vie tout entière est tendue par une lutte pour progresser dans leur carrière ou pour ne pas perdre leur position.». A un niveau plus profond d'analyse, dans une correspondance avec Einstein sur l'origine des guerres (1933), Freud écrivait: «Deux facteurs, nous l'avons vu, assurent la cohésion d'une communauté: la contrainte de violence et les relations de sentiment. — les identifications, comme on les désignerait en langage technique — entre les membres de ce même corps. Si l'un des facteurs vient à disparaître, il se peut faire que l'autre maintienne la communauté» Selon ce propos, faute de sentiment, ne pourraient jouer à terme que des contraintes de violence de manière manifeste ou plus subtile... La réglementation ou la loi n'ont pas d'effet régulateur suffisant pour que nous fassions Société...

Dans l'entreprise le nom du père, autrement dit le patron, faisait loi. Maintenant, le patron des grandes sociétés est multiple, pour ne pas dire virtuel. Il est bien souvent à des milliers de kilomètres. Comment se rebeller contre un père absent?

Il suffit de considérer le déclin des familles pour saisir la pertinence de cette vision.... Dans l'entreprise ou l'institution il est même devenu vain de vouloir nommer un père...

Ce manque d'un signifiant fondamental désagrège l'ordre symbolique. L'ethnologie nous apprend la dissolution des Sociétés qui n'ont plus ni ancêtre fondateur, ni Chef traditionnel. Il ne reste comme repère que le fil incertain des événements.

La précarité a fait son entrée dans l'entreprise depuis longtemps. A force de devenir une variable d'ajustement, le salarié ne peut rien prévoir sur le long terme, ni son évolution, ni son devenir. Son environnement est devenu flou, instable, incertain.

Les organisations d'aujourd'hui sont le théâtre de nouvelles violences de bureau ou de couloir. De petits clans défensifs se forment pour une réassurance de circonstance entre isolés...

Le groupe divisé se fait chambre d'écho des tensions individuelles. La suspicion mutuelle et le renchérissement des propos négatifs entretiennent une ambiance pesante. On parvient même parfois à l'engagement de procédures judiciaires à partir seulement de relations tendues ou d'hostilité ordinaire. L'encadrement, particulièrement responsabilisé, et menacé par ces nouveaux recours au droit face à son autorité, se sent vulnérable et projette sans doute ses réserves et ses défenses dans ses pratiques de management. On entend: «Il faut garder ses distances», «Je travaille avec des gants»....

La nature du travail elle-même a changé. Le culte du résultat rapide, des «flux tendus» et de l'optimisation toujours contraignante des technologies organisationnelles induit des impatiences, des désadaptations aux moindres perturbations, une mobilisation émotionnelle incessante... Ceci est d'autant plus vrai avec les jeunes générations (Y et Z). Moins habituées que les précédentes à devoir patienter et gérer un minimum de frustration, ils veulent une réponse immédiate ou instantanée à leur question.

Lorsque la satisfaction n'est pas au rendez vous, comme il se devrait au terme des temps forts d'activité, apparaissent des humeurs, des ambiances maussades ou ce stress qui traduit dans le corps lui-même l'absence de débouchés possibles après un effort conséquent<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> F. Alexander démontrait il y a plus de soixante ans comment la réaction adaptative de Selye, mobilisant les ressources du corps dans une activité, pouvait déboucher en l'absence de décharges psychologiques et physiologiques correspondant à la satisfaction, sur des désordres organiques cardiaques ou viscéraux (névroses d'organe) correspondant aux névroses psychiques. De tels troubles étaient déjà fréquents à l'époque.

Vincent de Gaulejac (La société malade de la gestion, 2005), nous indique une tendance généralisée et croissante de faire du travail un objet de performance managériale qui contribuerait à la détérioration du climat social dans les entreprises et les institutions.

La tâche dans ce qu'elle demande d'implications personnelles s'efface sous l'évaluation statistique anonyme. Le souci de bien travailler tenait chacun au plaisir d'un travail bien fait du temps des métiers. Le travail n'est plus fait de bon ouvrage, il devient une abstraction qualitative et quantitative. Nul n'en tire vraiment de fierté.

L'un de nous dirigeait un établissement pour adolescents en difficulté comportementale et intellectuelle. Un enseignant technique en initiait certains à la menuiserie. Il demandait à chacun un travail parfait et individuel de longue haleine qu'il appelait le «chef d'œuvre», comme au temps où la logique humaine l'emportait sur la norme industrielle. La projection cognitive et émotionnelle sur cet objet avait d'étonnants effets structurants...

Vous avez dit crise? Lorsque l'on voit l'instabilité des systèmes politiques et économiques et la fragilité des régulations monétaires ou légales, on ne peut que s'étonner que cela fonctionne encore. Les meilleurs esprits tentent d'anticiper les points de rupture... Mais qui sait prévoir ces événements que les hommes aux commandes provoquent eux-mêmes pour rendre les profits plus immédiats et colossaux ou asseoir leur position politique?

Vous avez dit souffrance des agents dans les organisations devenues surhumaines? Il est miraculeux qu'elle soit encore circonscrite ici ou là, dans ces organisations les plus dégradées, sans cesse restructurées, sans mythes, sans personnages, sans histoire, sans culture, allant au fil de l'eau de l'improvisation économique et des changements de Gouvernance...

Où allons-nous? On n'en sait rien, on est dedans. Il n'est pas de notre propos ici de savoir si l'on peut endiguer les emballements et les sursauts de l'Economie dans ses formidables développements actuels. Mais comment y vivre?

### III - LE RETOUR SUR SOI AVEC SOCRATE ET FREUD, LE PRIMAT DE LA PAROLE ET LA DÉCOUVERTE DE LA PSYCHANALYSE.

#### A – LE DÉSIR, L'INSATISFACTION, LA SOUFFRANCE ET LA PAROLE

Chacun d'entre nous mène par étapes son intelligence vers la pensée formelle et devient sujet désirant dans ses choix d'objet adultes. Piaget et Freud nous indiquent les étapes respectives de ces processus.

A terme nous devrions être comblés par une convergence entre nos moyens conceptuels et de réelles possibilités de réalisations. Mais qui parvient à ce niveau de satisfaction?

Notre époque favorise la formation, multiplie les secteurs d'activité, régleme l'emploi salarié dans le sens de la protection des agents, ouvre davantage de perspectives de carrière... Il suffirait sans doute de peu pour que tout soit pour le mieux dans le meilleur des mondes possibles...

La satisfaction n'est pourtant pas là au niveau de généralisation où on pourrait l'espérer... En amont même du fonctionnement des organisations actuelles y aurait-il des raisons dans le psychisme humain lui-même qui le rendent propre à générer et entretenir sa propre souffrance?

Freud dans *Malaise dans la civilisation*, 1929, nous suggère l'origine de cette tendance. L'humain est désirant de manière structurelle au-delà du besoin et même de l'envie. Ce désir inconscient est sans cesse en quête de l'objet qui devrait le combler... Est-il atteint? La quiétude de l'apaisement dure peu, il faut autre chose, davantage ou ailleurs...

Les détresses du nourrisson, les caprices, mensonges, curiosités et débordements du jeune enfant, l'idéalisme révolté de l'adolescent, le mécontentement citoyen ordinaire qui porte à récriminer de tout, montrent bien qu'il sera difficile d'être satisfait.

De plus nous vivons en Société et le désir de l'entourage nous inflige de multiples pressions, en dehors même de toute organisation institutionnelle ou productive... Selon le mot de La Fontaine il sera impossible: «De contenter tout le monde et son père».

Freud nous le dit bien «c'est simplement le principe du plaisir qui détermine le but de la vie, qui gouverne dès l'origine les opérations de l'appareil psychique». Mais tout s'y oppose: «on serait tenté de dire qu'il n'est point entré dans le plan de la «Création» que l'homme soit «heureux». Ce qu'on nomme bonheur, au sens le plus strict, résulte d'une satisfaction plutôt soudaine de besoins ayant atteint une haute tension, et n'est possible de par sa nature que sous forme de phénomène épisodique. Toute persistance d'une situation qu'a fait désirer le principe du plaisir n'engendre qu'un bien-être assez tiède; nous sommes ainsi faits que seul le contraste est capable de nous dispenser une jouissance intense, alors que l'état lui-même ne nous en procure que très peu».

Nous avons un autre destin que Freud nous dévoile: «il nous est beaucoup moins difficile de faire l'expérience du malheur. La souffrance nous menace de trois côtés: dans notre propre corps qui, destiné à la déchéance et à la dissolution, ne peut se passer de ces signaux d'alarme que constituent la douleur, du côté du monde extérieur, lequel dispose de forces invincibles et inexorables pour s'acharner contre nous et nous anéantir; la troisième menace enfin provient de nos rapports avec les autres êtres humains. La souffrance issue de cette source nous est plus dure peut-être que toute autre...». Ces souffrances là ne sont pas simple malaise, elles s'accompagnent du corollaire psychique de l'angoisse

La souffrance morale fait partie constituante de l'humain comme verso de ce plaisir que l'on guette sans cesse, que nous saisissons parfois quand il s'offre, mais qui est sans cesse corrodé par les effets de la réalité...

Cette souffrance demande à se trouver des causes. On ne saurait la reconnaître comme constituante de notre appareil psychique. Le corps l'environnement et autrui sauront fournir les prétextes et les signes convenables.

Il faudra bien justifier le dommage par les plaintes et la manifestation de symptômes. On peut même prendre chacun à témoin pour faire de sa souffrance une affaire collective.

C'est pourquoi toute vie sociale, tout fonctionnement en organisation, demande des régulations constantes informelles ou rituelles qui rééquilibrent les échanges émotionnels entre individus dans de meilleurs partages symboliques... C'est bien cela que nous dit Freud. Faute d'échanges suffisants, en confiance et bonne intelligence avec l'autre, l'individu finit par éprouver cette jouissance mortifère des états névrotiques... Il ne sait que reformuler sa plainte et manifester ses symptômes...

Si l'environnement humain se fait pressant, manipulateur, suspicieux ou simplement étranger, distant et indifférent la souffrance morale vient détruire toute possibilité de plaisir. L'angoisse survient. Au mieux elle demeure imminente...

Quelle que soient les conditions où l'on se trouve, cette régulation du rapport à l'autre commence d'abord en soi.

Socrate avait saisi le sens profond de ce: «Connais-toi toi-même» gravé au fronton du temple de Delphes comme synthèse de la pensée des sept sages d'Athènes condensée par la mémoire

collective. Socrate venait à point dans une cité vaincue par les rudes Spartiates et confrontée au déclin de ses certitudes et de ses valeurs. Il était assez âgé pour savoir que l'homme doit savoir s'élever au dessus de ses prétextes et de sa condition.

Construire en soi-même une parole juste et la porter, sans autre projet que d'en faire valoir l'exactitude et de la faire reconnaître aux interlocuteurs, donnait à Athènes et aux sociétés à venir un outil de partage universel permettant de dépasser tous les enjeux qui ne seraient pas de sens.

Cette remise en question du désir que chacun trouve légitime dans les objets qu'il s'est choisis fut scandale. Socrate savait que sa leçon n'avait pas fini de s'entendre quoiqu'il n'ait rien écrit... Les Athéniens en refusèrent les redoutables implications. Elle méritait selon lui qu'il fût honoré et entretenu par la Cité dans ce Prytanée qui accueillait les meilleurs citoyens dans leur vieillesse. Il l'affirma à ses juges. Socrate fut donc condamné et but sereinement le poison...

Avec lui le Verbe prenait place au dessus de l'homme. Socrate nous rendait responsables par le seul usage de notre parole. La leçon était dure et irréfutable, elle vaut encore.

Les justes qui la portent ne doutent pas et assignent l'usurpation, fut elle royale, devant Dieu lui-même. Jusqu'à l'excès. S'immoler soi-même donne la preuve la plus cinglante de l'indignité politique de l'autre. Cela se vit à Prague et à Belfast... C'est peut-être encore ce que l'on voit aux marges les plus tendues du monde du travail...

Il demeure toujours difficile d'énoncer une vérité commune. La position de Tiers s'entend peu entre les différents discours du radicalisme, les réductions dogmatiques et les partis pris...

L'esprit de caste ou de clocher nous soutient dans nos convictions restreintes... Voir midi à sa porte n'est certes pas faux et fonde de belles convictions réductrices mettant le monde à nos pieds. Observer le cours du soleil dans son exactitude est plus délicat.

Ramener les faits en soi, en observer la généralité, la partager avec les proches et la rapporter au groupe demande d'abord d'approfondir le rapport intime à sa propre parole. C'est à ce prix que l'on trouvera le courage d'une énonciation au-delà des soucis, des prétextes et des intérêts de chacun... Il advient parfois que l'on puisse la faire partager.

Bien avant Lacan, Aristote et surtout Abélard, avec ces «Universaux» d'un moyen âge qui n'était pas aussi obscur qu'on le croit, montraient que le signifiant parvient à des convergences qui échappent aux vicissitudes du temps et à l'usage courant du signifié.

Mais il faut aller encore plus profond dans l'appareil psychique pour trouver les sources étranges de la parole qui nous constitue ou nous disperse.

## B – LA DÉCOUVERTE DE L'INCONSCIENT ET DE L'ÉTRANGE EN SOI

Le docteur Freud, il y a un peu plus d'un siècle, s'intriguait de voir cette souffrance humaine s'investir chez certains dans les symptômes déraisonnables des maladies mentales. Ses patients ne démordaient pas de convictions et de croyances qui faussaient leur rapport à la réalité. Ces troubles entravaient leur vie sociale et ne pouvaient être réduits par les meilleurs arguments de la raison.

Pour découvrir la nature même de cette étrangeté de l'esprit, il imagina alors le dispositif d'écoute fondant ce que l'on nomme psychanalyse. La seule chose possible là est de parler à son gré, sans frein, ni limite au fil des associations, comme le suggère le praticien. L'analysant

est dans cette position réflexive qui échappe aux contingences ordinaires de la plainte et de la justification. Les mensonges, dissimulations et défenses sont inutiles. Le désir peut s'énoncer au plus proche de sa nature, comme la peur et les craintes, sans souci du conformisme social qui nous contraint en toute autre situation. Il n'y a ici ni secours opérationnel, ni juge, ni sanction fut-elle seulement morale... Il n'y a pas non plus d'aveu qui permettrait l'absolution. Le psychanalyste n'est consacré que dans le registre de la parole émergente qui donne sens. On sort de ce procès inlassable que l'on se fait, que l'on fait au monde et que le monde nous fait.

Bien qu'elle lui soit adressée, cette parole va au-delà du psychanalyste; on s'entend parler avec cette redoutable exactitude impossible ailleurs sauf dans de terribles et destructeurs examens de conscience que l'on s'infligerait seul dans les moments de déroute. L'épreuve solitaire de l'angoisse engage à toutes les folies.

Un nouveau sens émerge nécessairement. Celui qui énonce se découvre l'enfant qu'il fut dans ses pulsions et ses tendances. Une reconstitution analogue à celle que font les géologues d'une histoire planétaire à partir du recueil d'indices minéraux affleurant, permet les rapprochements avec le vécu actuel...

Se remettre en cohérence dans son histoire est une narration féconde. Retrouver quelque chose de sa propre origine redonne sens à toutes les dynamiques qui nous constituent. Le désir toujours pressant d'être aimé et reconnu, les griefs que l'on adresse à ce qui nous résiste, les surinvestissements, les dérobadés, vont nous apparaître dans leur dimension parasite inlassable et absurde de nos conduites...

Peu à peu se dénoue le mythe intime d'impossibilité et d'impuissance qui nous mène répétitivement à l'échec dans nos relations aux objets...

On ne reconstruit pas son passé à l'identique. Tous ces sentiments, ces croyances, ces expériences, ces aventures de l'enfance sont remaniées en «souvenirs-écrans» dont on arrange la mise en scène pour y prendre place... La relation toujours ambiguë aux parents reprend alors sa juste dimension dans une chaîne symbolique plus large...

Le réel angoissant demeure toujours en filigrane prêt à émerger dans les circonstances où l'imaginaire qui nous soutient sur le fil des projets du jour vient à s'effondrer...

Les redoutables premières confrontations au sexe et à la mort demeurent à jamais énigmatiques. Se reproduire et mourir nous font trame fatale qu'il faut mettre sans cesse à distance imaginaire convenable.

Mais la psychanalyse nous permet une réinscription dans un passé et une origine reconstitués que l'on s'est réapproprié... Les tribus primitives concevaient toutes leurs pratiques à partir de l'ancêtre fondateur qu'elles avaient intériorisé dans ses vertus et ses exigences.

Le responsable d'une structure médico-pédagogique pour personnes handicapées s'était trouvé confronté au décès accidentel de plusieurs pensionnaires... Ecrasé par la logique juridique et administrative de l'organisation, son sentiment de culpabilité irraisonné issu de l'enfance, les griefs que l'on concentrait sur lui et surtout en grande solitude, il fit une tentative médicamenteuse de suicide.

Il fut sauvé. La psychanalyse lui sembla le seul recours.

Il ne parlait pas. Il n'y a pas d'obligation de dire sur ce divan. Puis les mots vinrent. Peu importe ce qu'il disait... Cela venait d'un désir qui se reconstituait comme un tissu cellulaire après une grave blessure... Il put reprendre ses fonctions...

Cette diplômée de haut niveau dut prendre en charge la nébuleuse dispersée d'une collectivité territoriale. Le laxisme avait engagé les agents à des installations assez confortables, voire à des abus de position... L'absentéisme, le mauvais esprit et les larcins créaient une ambiance générale assez délétère. Elle fut vite en conflit sur toutes les positions d'autorité ou même de simple organisation qu'elle voulait prendre... Elle prit un temps réflexif.

Le travail personnel qu'elle faisait depuis quelque temps en psychanalyse l'amena vers des actions subjectives... Ici elle encourageait, là elle signifiait la nécessité d'une sanction... Attachée à ce que ces interventions ponctuelles soient justes et opportunes, elle finit ainsi par induire une forme de respect chez ses ressortissants.

Dans ces deux exemples la psychanalyse apporte sa contribution, non dans quelque progrès organisationnel, mais dans l'amélioration du rapport du leader à lui-même. Devenu plus authentique, il authentifie mieux. Lacan disait que l'essentiel était de préserver pour l'autre la dimension imaginaire de sa propre imperfection. Fragilisés, nos responsables en devenaient plus humains.

#### IV – LA PSYCHANALYSE; AU DELÀ DE LA THÉRAPIE, L'ESPRIT ET LA MÉTHODE.

Avec un peu de temps et de prise de confiance en sa propre parole chacun de nous pourrait redécouvrir dans le dispositif analytique ses espérances et ses craintes d'enfant. Nos affirmations péremptoires et contrôlées d'aujourd'hui se relativisent.

Nous retrouvons cette position de sujet qui accepte sa parole vraie en l'état. L'épreuve du divan honnêtement pratiquée permet de se la réapproprier un peu. Venant d'ailleurs, du passé ou d'autrui, cette parole nous traverse et pour peu que nous nous prêtions à son usage, elle peut venir faire effet au-delà de nous. Lacan disait avec un humour exact que si Bonaparte avait été psychanalysé il n'aurait pas fini par se prendre pour Napoléon.

La psychanalyse est modeste, elle se refuse à donner des solutions, elle est cette expérience de l'en-soi avec ce témoin qu'est l'analyste donnant seulement cette limite nécessaire au sujet qu'est l'autre sujet. Il est sans parti et sans parti pris. Sa théorie ne lui impose aucun dogme. Les meilleurs professionnels que j'ai fréquentés n'auraient su dire quelle névrose affectait spécifiquement leurs patients, ce n'était pas leur propos; ils avaient une attente bien plus subtile. Ce qu'ils guettaient c'était la prise de sens du sujet dans sa parole émergente. Leur présence avait cette minceur de trait que le mathématicien donne aux limites. C'est par cette réduction que vaut le psychanalyste.

Ceux qui viennent là tenir un discours réducteur d'école promettant la bonne méthode pour la Guérison échappent à l'esprit de la psychanalyse... Etre Freudien, Lacanien, Kleinien, Eriksonien, voire Adlérien serait inquiétant s'il ne s'agissait pas de cette nécessité d'enseigne qu'impose tout marketing dans notre époque commerciale...

La psychanalyse n'a pas de souci de réduction scientifique formelle et académique ou de condensation dans la parabole, même si elle se veut repérée et rigoureuse en se donnant des métaphores issues de la Mythologie comme repères conceptuels. Elle ne recherche plus des causes comme elle le fit à ses débuts. Les effets de structure qui referment ou ouvrent le sujet l'intéressent aujourd'hui bien davantage. Il faut du temps pour saisir la manière dont ils jouent sur les conduites.

Lacan s'irritait des prétentions aux formalisations interprétatives des impétrants nouveaux avides de notoriété et soucieux de clientèle... Il démontrait par ses séminaires que le signi-

fiant ne connaît pas de maître, il est maître. Ici il n'y a rien de glorieux à découvrir. Il suffit seulement de permettre au sujet de révéler sa propre exactitude. Le vocabulaire de la psychanalyse est destiné au titre de métaphore à l'usage clinique des professionnels de l'écoute du discours symbolique de l'inconscient. Brandir par exemple l'hystérie et la castration à titre d'explication dans des pratiques humaines que l'on croirait comprendre ainsi est illégitime et de peu de sens... C'est à l'aune du rapport à sa propre castration et de son positionnement hystérique que l'on a soi-même exploré sous contrôle d'un praticien à la longue clinique que l'on peut s'autoriser...

La psychanalyse, dans le meilleur des cas, nous remet au monde à terme assez nu, sans les préconçus et les ambitions qui nous accaparaient le meilleur de notre temps... Nous sommes un peu détachés des allégeances que nous entretenions au pouvoir, au savoir et à la séduction elle-même... Il y a là également un rituel initiatique de renaissance après la sortie d'enfance par des épreuves de vérité assez rudes. Toutes les sociétés primitives savaient la nécessité de cela.

Le sujet ne s'objective pas. Réconforté par le sens nouveau qu'il se découvre dans sa parole, il va alors se mettre quelquefois à même de mieux pouvoir «aimer et travailler» selon la belle expression de Freud lorsqu'on lui demanda à quoi pouvait bien servir sa découverte incongrue. Elle est encore scandaleuse par sa façon dont elle démasque le Moi toujours tricheur qui nous fait argument et prétexte. Avec certes parfois ce brin de gloire dans l'étincelle où l'on paraît beau. Mais le Moi est d'ordinaire un appareil lourd à porter...

Chacun d'entre nous, même s'il ne s'est pas prêté à l'expérience effective de parler depuis le divan, peut aujourd'hui reconnaître qu'il y a dans la logique de la psychanalyse ce fond de vérité sur soi et l'autre qui pourrait nous permettre de pratiquer nos activités avec davantage de liberté. On s'y découvrira une meilleure aptitude au symbolique qui nous détache un moment des contraintes de l'objet. Le partage devient plus facile lorsque la situation matérielle se schématise dans des signifiants...

Le «Connais toi toi-même» fondateur ouvre aux deux usages de la parole:

- > Celui où je me reconstitue dans mon sens intime par l'énonciation libre que j'emprunte à la psychanalyse.
- > Celui que j'oppose aux contingences contraignantes par le vrai qui me surpasse et surpasse mes intérêts immédiats. Je peux ainsi répondre aux pressions partisans d'autrui qui veut m'attaquer ou me circonvenir dans des choix qui non seulement ne sont pas les miens, mais ne me semblent ni légitimes ni opportuns pour l'intérêt commun.

Un temps suffisant de vie professionnelle montre que cela s'entend assez bien. Au-delà de la pertinence rationnelle et stratégique de l'argument dans le management, il y a des issues, des possibles et des limites qui ne sauraient s'entendre que de l'homme. Pas par l'oreille du manager, mais celle de l'autre homme lui-même.

La psychanalyse, c'est ce temps hors du jeu, mais pas hors jeu, où l'on met les mots justes là où viendrait la violence sur autrui ou retournée sur soi-même. On les adresse au semblable sur son aptitude aux mêmes intelligences et aux mêmes sentiments.

Les philosophes, les sages et les honnêtes gens savent qu'il s'agit seulement d'une discipline de l'énonciation.

Deleuze, peut-être le meilleur visionnaire des temps à venir, nous livre que «L'expérimentation sur soi-même est notre seule identité, notre chance unique pour toutes les combinaisons qui nous habitent...». Il nous dit encore un meilleur secret: «Faire d'un événement, si petit soit-il, la chose la plus délicate du monde...». Le délicat ne peut que se partager.

Ludwig von Mises qui fut un économiste de grande réputation, nous donne cette limite technique et raisonnable de l'économie et de la gestion qu'il convient de ne pas perdre de vue (1927): «L'homme qui vit en Société doit, quoi qu'il fasse ou se dispense de faire, non seulement prendre en compte son avantage immédiat, mais encore tenir compte de la Société. Car la vie en Société n'est possible que par la Société, et tout individu subirait les préjudices les plus graves si l'organisation sociale était détruite». Il écrivait aussi: «Ce que l'on dénomme économie planifiée n'est pas une économie du tout. C'est juste un système de tâtonnements dans le noir».

Au-delà des crises, la psychanalyse demeure pour soutenir cette part d'exactitude humaine qui empêche de désespérer l'enfant que chacun porte en soi.

S'il fallait oser une métaphore, nous dirions que la psychanalyse est une école de gestion durable du désir et de l'angoisse. Pas plus que le profit, le désir et le désespoir n'ont de morale ou de limites s'ils ne se donnent un lieu de contrôle.

Vouloir instaurer une clinique psychanalytique généralisée des personnes et des organisations à partir de ce qui doit demeurer propre à chacun serait fou.

Il suffit qu'il y ait ce grain de sel en quelques points pour créer une dynamique partageable et que le plat reprenne goût... Quelques leaders manifestes ou cachés se connaissant bien eux-mêmes suffisent pour rassurer le groupe.

Il est vain d'attendre l'apparition dans les organisations de mythes, de vision commune, d'intelligence partagée, issus d'un idéalisme collectif dont Voltaire aurait ri.

Les buts, les besoins, les joies nous rapprochent, mais le désir humain est tel qu'il appartient à chacun de l'apprivoiser... Une longue pratique du management de terrain et de la psychanalyse appliquée m'a rendu plus attentif à la spécificité des affaires de cœur et au partage équitable de pratiques collectives rigoureuses.

Ces deux pôles ne s'excluent nullement. Le Romain disait: «Qui aime bien châtie bien...»

C'est pour cela que nous articulons Psychanalyse et Management avec une détermination sans faille.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ABELARD, Pierre, (repris par JOLIVET, Jean), Abélard ou la philosophie dans le langage, Editions Universitaires de Fribourg, 1994.

ALEXANDER, Franz, La Médecine psychosomatique, Ed. Payot poche, 2002.

ASKENAZY, Philippe, «Le travail a-t-il toujours la cote», Le journal du CNRS, N° 184, Mai 2005.

BARTH, Isabelle, Souci de soi, souci de l'autre et insouciance dans les organisations, L'Harmattan, 2008.

BOTET-PRADEILLES Georges, 2008, Apologie de la névrose, Persée, Paris.

BRUNNER Roland, Psychanalyse des passions dans l'entreprise, Eyrolles, 2009.

- DEJOURS, Christophe, *Suicide et travail: que faire*, PUF, 2009.
- DEJOURS, Christophe, «Il n'y a pas de fatalité dans le suicide au travail», *L'Humanité*, 21.09.09.
- DE GAULEJAC, Vincent, *La Société malade de la gestion*, Seuil, 2005.
- DELEUZE, Gilles, PARNET, Claire, *Dialogues*, Flammarion, 1996.
- DE SWARTE, Thibault, (col.), *Psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations*, l'Harmattan, 2003.
- DRILLON, Dominique, *Le bonheur d'être névrosé...*, L'archipel, 2008.
- FREUD, S., *Malaise dans la civilisation*, Flammarion, 1997.
- FREUD, S., *Inhibition, symptôme et angoisse*, PUF, 2005.
- FREUD, S. et EINSTEIN, A., *Pourquoi la guerre (correspondance)*, Rivages, 2005.
- LACAN, J., *Le Séminaire, Tome II, Le Moi dans la théorie de Freud et dans la technique psychanalytique*, Seuil, 1998.
- JOULE R. V., BEAUVOIS J. L., (2002). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- LACAN, J., *Le Séminaire, Tome IV, La Relation d'Objet*, Seuil, 1998.
- LAZARUS, Antoine, «Souffrance mentale au travail L'inspection du travail au cœur d'une approche pluridisciplinaire», *Les cahiers de l'INTEFP*, Avril 2006, p 9.
- MARTUCELLI, Danilo, «Le travail a-t-il toujours la cote», *Le journal du CNRS*, N°184, Mai 2005.
- PIAGET, Jean, *La prise de conscience*, PUF, 1974.
- SALA, Florian, *Un Psy chez les DRH*, Editions d'Organisations, 2004.
- VON MISES, Ludwig, *Abrégé de l'action humaine, traité d'économie*, Belles Lettres, 2004.