

PSYCHANALYSE ET ENTREPRISE



Psychanalyse des passions dans l'entreprise

R O L A N D B R U N N E R

EYROLLES

Psychanalyse des passions dans l'entreprise

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Avec la collaboration de Michaël Lainé



Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

Roland Brunner

Psychanalyse des passions dans l'entreprise

EYROLLES



À Roman

Table des matières

Avertissement	XI
Freud et Candide.....	XIII
 Chapitre 1 – Psychanalyse et organisation	1
Freud et les organisations.....	1
L'énigme de l'organisation	2
 Chapitre 2 – Prométhée déchaîné	5
On a marché sur la Lune	5
Travailler et gérer	8
La machine invisible.....	9
L'organisation est un théâtre	10
 Chapitre 3 – L'eldorado	11
L'entreprise	11
Clanisme.....	12
 Chapitre 4 – Un métier impossible	15
Manager, c'est gouverner	15
Les managers	17
 Chapitre 5 – <i>Errare humanum est</i>	19
Le technophile	19
Le fantasme de l'excellence.....	20
De la perfection.....	22

Chapitre 6 – Le château de Barbe-Bleue	23
Le mythe de la transparence	23
La langue de Shakespeare.....	25
La rumeur	26
Le cafteur	28
Chapitre 7 – La souffrance de l'ennui	31
Du temps libre	31
De l'oisiveté.....	33
Absentéisme.....	34
Chapitre 8 – Violence et passion	37
La vie et la mort.....	37
Un management des pulsions ?.....	39
Chapitre 9 – Motivation ou désir ?	41
De la motivation	41
Motiver !.....	45
La bougeotte	46
Désir et négociation	48
Chapitre 10 – L'amour du travail.....	49
La sublimation	49
Le chef d'orchestre.....	53
L'intoxication	54
Bourreau de travail	56
La papillonne	57
Chapitre 11 – Le sexe des anges.....	59
La revanche de Penthésilée	59
Ça ne se partage pas !.....	62
La femme potiche.....	63
La mère indigne.....	65
Chapitre 12 – Les damnés du travail.....	67
L'âge d'or	67
Licencier sans haine.....	71

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 13 – Vive l’angoisse	75
Le stress professionnel	75
L’angoisse du timide	77
Chapitre 14 – La mort aux trousses.....	79
Les accidents du travail	79
L’horreur !	80
Psychopathologie de la vie quotidienne	82
Chapitre 15 – La nef des fous	83
La psychopathologie du travail	83
Dépression	85
Hystérie	86
Chapitre 16 – Malaise dans l’entreprise	89
Une affaire de famille	89
De la trinité	90
Les temps de l’entreprise.....	92
Chapitre 17 – L’éthique du manager.....	93
Du surmoi et de la Loi	93
Le manager philosophe.....	96
Droit et éthique.....	97
Chapitre 18 – L’entreprise est un songe.....	99
Le fantasme	99
La chimère	101
Chapitre 19 – La plus belle entreprise du royaume.....	103
Le culte de l’entreprise.....	103
Quartier latin	106
La cravate	107
Le célibataire.....	108
Patronymes	110
Chapitre 20 – La dernière utopie	111
L’idéologie managériale.....	111
Le penseur.....	113

Chapitre 21 – Totem et tabou	115
La horde primitive.....	115
Le manager amoureux	116
Chapitre 22 – Humain, trop humain.....	119
Le mouvement des relations humaines	119
Vie privée	120
Comment dire non ?	122
Chapitre 23 – L'amour du chef	125
Transfert	125
Prendre la place	127
Chapitre 24 – Les vertus du pervers.....	129
L'ombre de Machiavel.....	129
Le chat et la souris	132
Chapitre 25 – Harcèlement !	135
Harcèlement moral	135
Le placard.....	138
Harcèlement sexuel.....	139
Chapitre 26 – Les sciences du travail et de l'organisation.....	143
Un peu de vocabulaire.....	143
Le manager psychologue.....	144
La boîte de Pandore.....	147
Chapitre 27 – L'amour de la règle.....	149
Une maladie de l'organisation.....	149
L'inventeur de « l'usine à gaz ».....	151
Chapitre 28 – L'entreprise comme mécanisme de défense	153
Chapitre 29 – Psychanalyse et coaching	155
Une rencontre	155
L'or et le plomb	156

TABLE DES MATIÈRES

Chapitre 30 – Comment l’entreprise renaît de ses cendres	159
L’entreprise de papa	159
Tel père, telle fille.....	161
Chapitre 31 – Le groupe Balint.....	163
La relation manager-managé.....	163
Des mots pour le dire	163
Conclusion	165

Avertissement

Psychanalyste et enseignant dans plusieurs écoles de management, j'ai consacré une partie de mon activité au monde de l'entreprise et des organisations, mais plus particulièrement à l'articulation de l'inconscient et du lien social. C'est à partir de ma pratique clinique que j'ai conçu cet essai, qui se veut une réflexion sur le rapport qu'entretient le sujet avec quelques grands signifiants des organisations : la technique, la communication, le travail, l'entreprise, le management, la souffrance et la psychopathologie du travail. On ne trouvera pas ici de théorie et encore moins de perspective pratique achevée dans le sens où la psychanalyse ne peut être un outil de gestion, même lorsque le manager se confronte au risque d'une cure psychanalytique.

Cet ouvrage, qui se présente sous la forme de courts articles à la fois théoriques et polémiques, s'adresse au grand public, mais tout particulièrement au dirigeant ou au militant qui pense qu'en se changeant soi-même il est possible de changer son rapport à l'autre, au groupe et par là même qu'il est possible de changer un coin de société. J'ai voulu, par ailleurs, faire part, sous forme de « questions-réponses », de mon expérience clinique avec des acteurs de l'entreprise¹.

1. Une partie des cas présentés ont été publiés dans la revue *L'Entreprise*.

Il s'agissait ainsi de poursuivre, bien modestement, le débat engagé par Sigmund Freud dans *Malaise dans la civilisation*, ce débat sur la difficile cohabitation entre le sujet de l'inconscient et le monde des organisations.

Freud et Candide

Le simple travail professionnel, tel qu'il est accessible à chacun, peut jouer le rôle attribué dans Candide à la nature de notre jardin, culture que Voltaire nous conseille si sagement. {...} La possibilité de transférer les composantes narcissiques, agressives, voire érotiques de la libido dans le travail professionnel et les relations sociales qu'il implique donne à ce dernier une valeur qui ne le cède en rien à celle que lui confère le fait d'être indispensable à l'individu pour maintenir et justifier son existence au sein de la société. S'il est librement choisi, tout métier devient source de joies particulières, en tant qu'il permet de tirer profit, sous leurs formes sublimées, de penchants affectifs et d'énergies instinctives évoluées ou renforcées déjà par le facteur constitutionnel. Et malgré tout cela, le travail ne jouit que d'une faible considération dès qu'il s'offre comme moyen de parvenir au bonheur.

Sigmund Freud, *Malaise dans la civilisation*

L'observation de la vie quotidienne des hommes nous montre que la plupart d'entre eux réussissent à détourner des parties très considérables de leurs forces pulsionnelles sexuelles vers leur activité professionnelle.

Sigmund Freud, *Un souvenir d'enfance de Léonard de Vinci*

Chapitre 1

Psychanalyse et organisation

Freud et les organisations

La théorie psychanalytique est une théorie du sujet, qui se démarque ainsi *a priori* d'une sociologie ou d'une psychologie des organisations. En ce sens, il n'y a de psychanalyse que du sujet, car il ne peut y avoir de psychanalyse des organisations, de même qu'il ne peut y avoir d'« entreprise sur le divan ».

C'est pourtant Sigmund Freud, sortant par là même d'une position d'analyste, qui tentera dans son essai *Psychologie collective et analyse du moi* d'élaborer une première théorie de l'organisation basée sur des phénomènes affectifs. Il s'y réfère explicitement à la conception aristotélicienne de l'homme comme animal politique, c'est-à-dire social. Il s'appuiera aussi notamment sur les travaux de Gustave Le Bon sur la psychologie des foules. Dès les premières lignes de son ouvrage, Freud bat en brèche l'opposition classique entre psychologie individuelle et psychologie sociale. Il fait valoir qu'il y a toujours un « autre » dans la vie psychique du sujet et que la psychologie individuelle est toujours sociale. Si différence il y a, c'est à l'intérieur de la psychologie individuelle qu'il faut la situer, entre l'amour de soi et la prise en considération d'autrui. Freud avance encore l'hypothèse selon laquelle les relations affectives sont au cœur de la vie des

organisations. Il souligne que l'identification en est le lien principal, la dimension de la vie affective ayant été en principe sublimée, c'est-à-dire transformée dans une activité professionnelle, scientifique, technique, artistique ou littéraire. Par ailleurs, il met l'accent sur la fonction psychologique du chef, celui-ci étant généralement élevé au rang d'idéal par chacun des membres de l'organisation. Il souligne ainsi l'existence de deux axes fondamentaux : un axe vertical sur lequel s'organise la relation des membres avec le chef, un axe horizontal représentant la relation des membres entre eux.

Mais Jacques Lacan relativisera la place du chef dans les organisations. Il pensait qu'un pouvoir fondé sur la prévalence de l'axe horizontal, égalitaire, était plus efficace que le pouvoir du chef fondé sur la prévalence de l'axe vertical. Dans cette perspective, il explorera le fonctionnement de cet axe horizontal, quelque peu négligé par Freud. Théorie cocasse pour ce psychanalyste qui règnera en despote, en « père de la horde », sur l'école freudienne de Paris, organisation qu'il dissoudra de façon autoritaire et unilatérale, dans le plus parfait mépris des règles juridiques. Lacan, qui n'en était pas à un paradoxe près, s'insurgeait contre l'idolâtrie dont il était l'objet...

Dans la pratique, les « institutions psychanalytiques » seront un bon exemple de la cécité des psychanalystes eux-mêmes sur leur propre sort, lorsqu'ils font institution. Ces institutions constituent en effet de savoureux exemples « cliniques » de « psychopathologie des organisations »...

L'énigme de l'organisation

L'ouvrage de Sigmund Freud a donné le coup d'envoi de toute une série de travaux en psychologie des organisations, utilisant en « contre-bande » des concepts psychanalytiques, le plus souvent dans une grande confusion théorique. Ces travaux s'abritaient pudiquement derrière le cache-sexe commode de la « pluridisciplinarité », avatar moderne du vieil éclectisme en sciences. Ils accoucheront souvent de monstres théoriques, soutenant l'existence d'un inconscient groupal,

d'un sujet social ou de la possibilité d'une psychanalyse des organisations. Plusieurs auteurs s'engouffreront dans la voie ouverte par Freud, de Gilles Amado à Herbert Marcuse en passant par Gérard Mendel. Sur le plan institutionnel, le Tavistock Institute à Londres, l'école de Francfort avec son « freudo-marxisme », l'Institut psychanalyse et management ou le Laboratoire de changement social en France apporteront leurs contributions à ce courant de pensée. Mai 1968 était passé par là... Dans un champ connexe, il convient de rappeler les travaux de Christophe Dejours et de Christian Lujan sur les effets de l'organisation du travail sur la santé mentale des travailleurs. On citera enfin les travaux à Paris du Groupe de recherche appliquée sur l'accompagnement des managers.

Mais une telle liste ne saurait épuiser le sujet. En psychanalyse, la vérité n'est pas un grand sac que l'on secouerait pour que viennent se mélanger toutes les théories. La psychanalyse ne reconnaît que des cas particuliers, spécifiques. Elle se méfie des grandes synthèses et travaille au cas par cas... Du point de vue de la théorie analytique, l'organisation (l'entreprise où l'individu travaille, son syndicat, son parti politique, son club sportif, etc.) est un « objet dans la tête du sujet », donc un objet psychique. C'est un objet imaginaire, un objet investi d'amour ou de haine, qui fait jouir ou qui persécute, c'est un objet addictif ou phobique, etc. Ainsi, du point de vue de la psychanalyse, l'organisation constitue pour chacun de nous une incarnation du rapport à l'objet, du rapport au fantasme. Si l'organisation se manifeste bel et bien par une réalité matérielle (les bâtiments, les machines, les ordinateurs, les camions, les produits, etc.), elle est avant tout une réalité psychique. Ainsi, en dernière instance, l'organisation est nécessairement incarnée par chacun de ses membres. À tel point que l'on pourrait dire par « boutade » qu'il y a autant d'organisations que d'acteurs en son sein...

Tout cela nous amène enfin à considérer que chaque individu va se comporter vis-à-vis de son organisation de façon différenciée, et ce, en fonction de sa structure psychique personnelle (névrotique, narcissique, perverse ou psychotique). Et c'est bien ici que réside l'énigme

de l'organisation, dans la mise en relation de sujets aux stratégies psychiques variées, pour réaliser leurs désirs, fuir l'organisation ou atteindre la chimère d'un objectif commun¹.

1. Pour la compréhension des caractéristiques de chaque structure psychique (névrotique, hystérique, obsessionnelle, narcissique, perverse et psychotique), on lira Roland Brunner, *La Psychanalyse expliquée aux managers*, Éditions d'Organisation, Paris, 2004.

Chapitre 2

Prométhée déchaîné

On a marché sur la Lune

Dans la mythologie grecque, Prométhée a volé le feu à Zeus pour en faire cadeau à l'humanité. Prométhée est celui qui, par l'apport du feu et donc des techniques, a détourné les hommes de l'état de nature. Il est la figure emblématique d'un idéal de progrès pour la civilisation. Au complexe d'Œdipe s'ajoute le complexe de Prométhée...

Les hommes ont voulu la lune, les hommes ont eu la lune. Souvenez-vous, c'était hier, il y a quarante ans. La technique avait permis de passer du rêve à la réalité... Il ne s'était pourtant presque rien passé sur la planète bleue depuis l'aube de l'humanité jusqu'à la révolution industrielle. Et puis tout a été si vite : l'énergie nucléaire, l'informatique et l'ordinateur, les robots, les télécommunications, l'astronautique, les biotechnologies, la médecine de pointe, etc. Oui, l'ingénieur, ce descendant de Prométhée, était devenu le héros mythique des temps modernes.

Le mythe de la technique ! C'est bien de cela qu'il s'agit. Si la technique envahit l'imaginaire humain, c'est d'abord parce qu'elle rendrait possible un nouvel âge d'or, un nouveau paradis terrestre, une société d'abondance : les hommes ont toujours cru (et d'un certain point de vue, à juste titre) à la trinité du progrès technique, économique et

social. C'est aussi parce qu'elle pourrait être la cause d'un nouveau Déluge ou de l'Apocalypse, tant il est vrai que l'histoire contemporaine a alimenté ce fantasme de fin du monde : fuite en avant productiviste et pillage des ressources naturelles, détérioration de l'environnement, catastrophes majeures, etc. C'est enfin parce que la technique a toujours eu partie liée avec la pulsion de mort, le sadisme, la cruauté, la violence et l'horreur : le génocide industriel et l'usage de l'arme atomique en sont les exemples les plus tragiques. La barbarie artisanale d'autrefois est devenue une affaire de techniques de plus en plus sophistiquées. De quoi désespérer du genre humain quand les hommes, tels des apprentis sorciers, n'arrivent plus à maîtriser les puissances infernales qu'ils ont invoquées. Aussi l'opposition aux dégâts du progrès voit-elle la naissance du mouvement écologique ; avec sa critique des grandes options technocratiques en matière d'énergie, de production, de transport, d'urbanisation et d'armement ; avec sa critique d'une hypertechnicisation de la vie quotidienne, qui a créé une société hantée par le spectre de la panne, du virus informatique et de l'attentat terroriste.

L'anthropologie nous enseigne que l'être humain est la seule espèce animale qui a su compenser sa faiblesse physique en inventant et en utilisant des artefacts pour se nourrir, se vêtir, se protéger des intempéries et d'autrui, en un mot pour faire face à une nature hostile. L'objet technique apparaît ainsi comme une sorte de prothèse ayant pour fonction de combler un manque originaire, une faiblesse, un déficit intrinsèque dans le réel. Il se place comme un appendice du corps, comme une excroissance, en procurant au génial petit mammifère ce sentiment d'omniscience et d'omnipotence qui lui donne l'illusion d'être hors nature (comme si l'artifice n'obéissait pas aux lois de cette nature...). Ainsi, l'objet technique place l'homme en rivalité avec le Dieu créateur, ce Dieu qui l'avait pourtant chassé du jardin d'Éden pour le punir d'avoir goûté au fruit défendu. Mais l'homme avait pris ses précautions en ayant soin de glisser dans ses bagages la boîte à outils de la connaissance, de ce savoir interdit pour lequel il avait été châtié. Pourtant, l'objet technique a perdu petit à petit sa fonction utilitaire pour devenir une source d'enrichissement,

une fin en soi, un objet d'orgueil, un gadget : électroménager aux fonctions inutiles, micro-informatique surpuissante, audiovisuel pour gaver les esprits dociles, automobiles tueuses, etc. Les ethnographes de l'an 5000, en grattant les ruines de nos cités modernes, trouveront avec surprise dans leurs fouilles un capharnaüm d'objets de toutes sortes, signes d'une civilisation du gaspillage.

Un mythe n'est efficace que parce qu'il est soutenu et partagé au quotidien dans l'imaginaire des individus. Si le psychanalyste n'a rien à dire sur la technique, il n'en observe pas moins l'effet de ce signifiant chez ses patients, ces patients affairés de façon compulsive et fébrile à leur ordinateur ou à leur voiture, tout à leurs exploits professionnels. Il entend l'obsession gestionnaire de ces individus qui s'emploient à gérer leur vie, leur temps, leur corps, leur santé, leur sexualité, leur famille, leurs enfants, leur argent, leur carrière ou leur entreprise, comme s'ils étaient autant d'objets fétiches et de pratiques susceptibles de canaliser les pulsions pour vaincre l'angoisse. L'objet technique, ça fait jouir ! Jouissance de prendre et de manipuler. Jouissance narcissique d'un réel maîtrisé : le temps, l'espace, la nature, l'information. Jouissance d'une maîtrise de soi et des autres. Jouissance de la toute-puissance.

Comme si l'on pouvait maîtriser quoi que ce soit ! Chronique d'un échec annoncé, quand l'acte manqué se transforme en accident, quand la prothèse ordonne à son propriétaire. Il arrive ainsi que la technique tyrannise et persécute le sujet de façon impitoyable. Aux jubilations de la jouissance se juxtaposent alors les plaintes de la souffrance chez ces individus qui ne maîtrisent plus rien. Ce sont ces salariés qui nous disent leur conviction d'être devenus une simple pièce, un simple rouage de la machine économique ; qui expriment leur sentiment d'être cassés par l'organisation, broyés par l'entreprise. Ce sont aussi ces chômeurs qui affirment être devenus des déchets, des résidus, des scories de l'appareil de production. Parfois ce sont les mêmes qui, le temps d'une crise économique, passent sans transition de la fierté de l'homme de métier au désarroi devant un savoir-faire devenu obsolète. Si la technique a permis de réaliser les rêves les plus fous, elle risque, si le « sujet-citoyen » n'y prend pas garde, de faire

passer un jour dans la réalité le cauchemar d'un monde où la créature artificielle domine son créateur. Cauchemar d'un monde de machines qui travaillent, voyagent, parlent, font l'amour et vivent à votre place ; sans vous dispenser pour autant ni de l'inconvénient d'être né ni du sentiment tragique de l'existence...

Travailler et gérer

Toute société a besoin de « gestion », c'est-à-dire d'organisation, y compris les pygmées qui doivent bien gérer leur rapport à la forêt par la magie. Pourtant, la gestion a mauvaise presse. Non pas la gestion en elle-même, mais la religion et l'idéologie de la gestion. La gestion est devenue une pathologie, la société est malade de la gestion, nous dit Vincent de Gaulejac. Cette gestion cancéreuse est bien la manifestation d'une société qui tente désespérément d'échapper au chaos originaire, au chaos du réel, à l'amour et au désir. La gestion comme mécanisme de défense contre l'angoisse. Dans nos sociétés malades de l'algorithme, hors des cases formatées par les ordinateurs, point de salut !

C'est le travail qui distingue l'homme de l'animal, avec le langage, les lois de la prohibition de l'inceste, de l'interdit du meurtre et du cannibalisme. Seul l'être humain est capable par ailleurs d'utiliser des outils complexes. Et ce ne sont pas les maladrances des chimpanzés avec leurs brindilles pour attraper quelques insectes dans les troncs d'arbres qui démentiront ce fait anthropologique incontestable.

Le travail est d'abord une contrainte vitale pour l'homme. C'est pour faire face à ses besoins biologiques de nourriture et de protection (vêtements et habitat) que l'homme doit travailler. C'est une nécessité fondamentale, qui fait du travail une action forcée. Mais, par le métier exercé, le travail est aussi un facteur d'identité, une partie du moi, vécu dans la souffrance d'une dévalorisation sociale ou dans la jouissance narcissique de la considération sociale. Pour Homère, le travail revêt la négativité de l'activité forcée à laquelle doit se livrer une humanité parvenue au terme de l'âge d'or, cette époque mythique où

la nature fournit tout en abondance. Friedrich Hegel affirme, dans sa *Phénoménologie de l'esprit*, que l'homme se réalise dans le travail. Karl Marx louera Hegel d'avoir vu « dans le travail (...) l'acte d'engendrement de l'homme par lui-même ». Excusez du peu... Mais la pensée du grand philosophe a pris un coup de vieux, avec l'arrivée, sur le marché des idées, des prophètes de la fin du travail, par les effets conjugués du progrès technique, de l'informatique et de la robotique. Techniquement, on produira de plus en plus de biens et de services avec de moins en moins de travail. Mais que faire de tout ce temps libre ?

La machine invisible

L'homme est un animal politique, disait Aristote. L'homme est un animal politique, c'est-à-dire social, c'est-à-dire un animal qui s'organise. L'homme est un animal d'organisation ! L'organisation, cette machine invisible. Pour chasser, pêcher, cueillir, cultiver, construire sa maison, il est plus efficace de s'organiser dans une division du travail. Tout cela est bien connu.

Les sociétés modernes sont devenues, on le sait, un maillage d'organisations aux profils juridiques divers : de l'association à la société anonyme, de l'établissement public à la société nationalisée. On réservera ici le terme d'institution à l'aspect formel ou légal et le terme d'organisation proprement dit à l'aspect social et technique d'une tâche accomplie en vue de produire un bien, un service ou un profit. Il faudra attendre le début du XX^e siècle seulement pour que Taylor propose une première théorie de l'organisation, théorie limitée à l'organisation industrielle et au travail physique. D'autres travaux se développeront par la suite dans une optique sociologique, psychosociologique ou psychologique, mais le plus souvent dans une perspective pratique. Quelle est la meilleure manière de diriger une organisation pour qu'elle soit efficace ? Taylor se situait ainsi dans cette perspective de l'efficacité. Les thèmes de recherche les plus fréquents porteront sur le management, le processus de décision, la communication, la motivation, les conflits, la négociation, etc.

Mais la discipline historique ne sera pas en reste. À l'instar des civilisations et des sociétés, les organisations naissent, arrivent à leur apogée, régressent et meurent. Cette métaphore biologique persistante, bien que trop usée, donnera lieu à toute une série de travaux sur la vie des organisations dans leur dimension historique.

La théorie psychanalytique posera la question de l'organisation en rapport avec le psychisme de l'individu, l'inconscient, le désir, le fantasme et le narcissisme du sujet. C'est Sigmund Freud qui ouvrira ce champ avec son essai *Psychologie collective et analyse du moi*, analysant l'Église catholique et l'armée, cela sans doute dans la plus parfaite ignorance des travaux antérieurs sur l'organisation. Freud soulignera dans ce texte que si l'homme est un animal social, un animal d'organisation, il est avant tout un animal désirant... Ses objets de désir sont : l'organisation, le produit, les partenaires du travail (supérieur hiérarchique, collègues, subordonnés). Mais ces objets d'« amour » peuvent aussi être des objets de « haine ». Le travail est donc bien un des avatars du rapport à l'objet. Le travail entre ainsi dans la problématique libidinale et pulsionnelle du sujet.

L'organisation est un théâtre

L'organisation, c'est comme de la soupe, un minestrone aux multiples composantes sociales et individuelles. Sociales : propriétaires, dirigeants, encadrement, exécutants, salariés, syndiqués, politisés, croyants ou non. Psychologiques : sujets hystériques, obsessionnels, narcissiques, pervers ou psychotiques. Certains y jouent une comédie, d'autres une tragédie. Le théâtre de la société, c'est aussi le théâtre de chaque organisation. Alors, la « rationalité » de l'organisation, c'est l'art de pouvoir composer avec les « folies » personnelles (motivation ou désintérêt, amour et haine) comme sociales (absentéisme, moindre zèle, grèves, etc.). Rude tâche pour le manager. Si ce dernier n'est pas un psy, il doit pourtant faire preuve d'un « sens clinique » particulièrement aigu...

Chapitre 3

L'eldorado

L'entreprise

Qu'y a-t-il de commun entre un haut-fourneau, une *start-up*, un cireur de chaussures et les chemins de fer indiens ? Ce qu'il y a de commun ? Ce sont toutes des entreprises, du cireur de chaussures aux chemins de fer indiens, la plus grande entreprise du monde avec 1,5 million de salariés !

Ce n'est pas nécessairement une organisation, puisqu'il existe des entreprises individuelles, sans salarié, depuis le petit agriculteur jusqu'au consultant, en passant par toute la gamme des artisans et des commerçants individuels. La spécificité de l'entreprise serait-elle de produire des biens et des services ? Non. L'administration, l'école, l'armée et la prison produisent des services. La spécificité de l'entreprise ne peut-elle, alors, être son but lucratif, la maximisation du profit ? Encore que cette perspective pose problème pour une entreprise étatisée ou nationalisée ou pour une entreprise à vocation de service public.

Mais laissons de côté ces considérations juridiques et économiques pour aborder l'entreprise sous un autre angle. Ce qui frappe, en sociologie ou en psychosociologie, c'est le poids qu'a pris la grande entreprise avec ses millions de salariés dans l'imaginaire de tout un

chacun. Diabolisée par Karl Marx, qui y voit l'exploitation et l'oppression des salariés et des ouvriers à l'origine du profit ; diabolisée plus récemment par Noam Chomsky, pour qui la grande entreprise est totalitaire ; elle est pour beaucoup un eldorado à atteindre : avoir du pouvoir, faire marcher l'ascenseur social, gagner de l'argent, etc. Plus prosaïquement, elle est pour la plupart des salariés un moyen de gagner sa vie, voire un moyen de survivre...

Autant qu'un fait économique et social, l'entreprise est devenue une idéologie, un culte, un mot magique. Et ce n'est pas l'explosion de la mondialisation du marché qui freinera cette évolution. L'entreprise, c'est tendance. Y a-t-il une vie hors de l'entreprise ? « L'appartenance » à une entreprise serait devenue un marqueur identitaire presque obligé pour des millions d'êtres humains. Faut-il absolument avoir un « coin d'entreprise » dans sa tête et dans son moi pour exister ? C'est ce questionnement narcissique, et bien d'autres questions liées au travail, qu'entendent de plus en plus souvent les psychanalystes de la part de leurs patients sur le divan.

Clanisme

Q. — J'ai 45 ans. Dois-je accepter un poste de directrice de la communication ? Avec un salaire de 125 000 euros par an, je rejoins le club des gros salaires de la société. Si les affaires marchaient moins bien, je serais probablement licenciée. Je viens de faire cette expérience dans une autre entreprise et j'en garde un très douloureux souvenir. Par ailleurs, si le président qui m'a choisie n'est pas réélu, il me faudra partir avec lui. Ne serait-il pas plus sage de viser une fonction moins en vue ? Cela m'oblige certes à réfréner mes ambitions, mais je peux ainsi espérer ne plus vivre dans l'angoisse du lendemain.

(Laure)

R. — Vous posez une question comme si quelqu'un d'autre devait choisir à votre place, car vous l'expliquez très justement, vous avez toutes les données nécessaires pour choisir. Ce n'est

pas la situation qui pose problème, mais votre difficulté à choisir. Un salaire élevé et l'insécurité (que vous imaginez) ou la sécurité tout aussi hypothétique, mais avec un revenu plus modeste. Choisir, et vous le sentez bien, c'est aussi renoncer. La difficulté, quand on choisit, n'est pas tant dans ce qu'on prend mais dans ce à quoi l'on renonce. Vous ne pouvez pas être gagnante sur tous les tableaux. Par ailleurs, que représente ce président pour vous ? Est-ce que vous reconnaissez ses compétences ? Avez-vous de la sympathie pour lui ? Est-ce qu'il vous offre une aventure professionnelle intéressante ? Et puis que représentez-vous pour lui ? Est-il prêt à vous faire rentrer dans son clan ? Car vous commencez à comprendre que, à partir d'un certain niveau, on ne fait plus partie d'une entreprise mais du clan d'un grand patron. L'avantage, c'est de participer à ses succès ; l'inconvénient, de subir ses échecs éventuels et des rapports plus affectifs et moins formalisés. Enfin, le degré de soumission et de dépendance à cette personne qu'implique pour vous cette stratégie clientéliste ne vous a pas échappé. Peut-être faut-il alors vous interroger sur cet aspect de votre personnalité. Vous vivez seule. Si vous êtes sans attache familiale, pourquoi ne pas tenter une stratégie d'aventure professionnelle ? Tout cela vous amène à vous demander ce que représente ce travail dans votre identité. Est-il un moyen de réalisation personnelle ou a-t-il une fonction essentiellement alimentaire ? Dans tous les cas de figure, il serait bon d'avoir un entretien approfondi avec votre président pour en savoir plus : quels projets il a pour vous, s'il est prêt à vous prendre dans ses bagages en cas de départ, etc. N'oubliez pas cependant que ce ne seront que des paroles. Enfin, pour terminer, vous faites l'hypothèse qu'une stratégie plus aventurière, plus jouissive, vous angoisserait. Vous touchez ici du doigt le fait que toute jouissance a un prix.

Chapitre 4

Un métier impossible

Manager, c'est gouverner

Sigmund Freud pensait qu'il y avait trois métiers impossibles : enseigner, gouverner et psychanalyser. Trois métiers relationnels. Gouverner ? C'est-à-dire manager !

Manager, un métier impossible ? C'est pourtant à ce défi qu'est confronté quotidiennement le manager. Mais, tout d'abord, qu'est-ce que manager dans une organisation ? Comment administrer les hommes et les choses ? Comment manager sans être sadique ou injuste ? Comment commander et comment obéir, car le manager a des comptes à rendre ? Comment servir sans être servile ? Bref, comment sortir de la dialectique du maître et de l'esclave ? Les fonctions du management sont multiples et maintenant « classiques », dirait-on à en croire les manuels : s'informer, informer, prévoir, faciliter, définir des objectifs, décider, évaluer, récompenser et punir parfois aussi. Qu'est-ce qu'un manager ? C'est un sujet aux prises avec la réalité de l'organisation, aux prises avec des hommes et des femmes à diriger et à animer. C'est un sujet aux prises avec sa propre vie, cette vie qui l'a amené à prendre ses responsabilités. Comment peut-il prétendre savoir ce qui est bien pour lui, pour son organisation et ses collaborateurs, sans avoir fait un travail sur lui-même ?

Force est de constater que les grands dirigeants d'entreprise, à en juger d'après leurs propos et leurs actes, sont trop souvent des despotes bien peu éclairés, des seigneurs de la guerre économique : ignorant à peu près tout du management des hommes, prisonniers d'une logique financière bornée comme de leur narcissisme dévorant. Certains se disent « manager-coach », comme si la fonction de facilitation n'était pas déjà nécessairement incluse dans les fonctions classiques du management. Les pires étant ceux qui se prennent pour des « pys » !

Manager... Difficile métier que celui d'administrer les hommes et les choses ! Les choses, passe encore ; mais les hommes, ces êtres instables, imprévisibles, passionnés ou rétifs, secrets ou revendicatifs et quelquefois agressifs...

Comment un manager peut-il prendre la responsabilité d'une telle mission ? Et puis pourquoi chercher des complications ? Pourquoi convoitent-ils tant ces postes ? Le rouge et le noir ne sont plus de mise, cette époque est révolue où il fallait faire carrière dans l'Église ou dans l'armée. Le manager veut gagner. Bon d'accord, mais avec ça on est bien avancé. Gagner quoi ? Que convoite-t-il ? L'argent et les stock-options ? Le pouvoir ? L'amour ? Le plaisir d'asservir et de soumettre ? De faire marcher l'ascenseur social ? La jouissance de soi ? L'appel du devoir ? Le fait de laisser une trace en réalisant une grande œuvre ? Le jeu et la recherche du risque pour échapper à l'ennui ? Il y a un peu de tout cela, à entendre nos patients ; le choix de cette fonction semble surtout une affaire de structure psychique. Et puis, pour gagner, il faut souvent accepter de perdre...

Le management serait affaire de style. Les manuels nous proposent une galerie de portraits : autoritaire, démocratique, axé sur le laisser-faire, etc. Mais le style, c'est l'homme. Pour un psychanalyste, le style serait plutôt la manifestation de la structure psychique du sujet, c'est-à-dire de sa « personnalité », dirait-on dans le langage courant. On ne manage pas de la même manière suivant que l'on est de structure névrotique ou perverse, suivant que l'on est de structure hystérique ou obsessionnelle... Ces termes ne doivent pas prêter à confusion. Chaque

individu, même parfaitement sain d'esprit, a une structure psychique qui tend vers un de ces types de personnalité... Le sujet « normal » est de tendance névrotique, ce qui ne veut pas dire qu'il souffre de névrose au sens clinique du terme ! Ce type de personnalité vers lequel tend une structure psychique induit un style particulier de management. Celui-ci, chez l'hystérique, sera centré sur les personnes, chez l'obsessionnel, ce sera sur la tâche, chez les pervers sur sa jouissance. Quant à l'individu narcissique, le management lui fournira l'occasion d'une échappée belle, loin de son angoisse. L'hystérique travaille pour qu'on lui dise qu'on « l'aime », l'obsessionnel pour qu'on lui dise qu'il « travaille bien », le narcissique pour qu'on lui dise qu'il est « le plus beau de l'entreprise », les pervers pour « s'amuser »...

Les managers

Mais qui sont ces managers ? Prenons l'exemple de l'entreprise. En France, on les appelle des cadres (notion plus juridique que sociologique). Ils ressemblent de plus en plus aux autres salariés, cela étant particulièrement vrai pour le *middle management*. Si certains se satisfont d'un « patriotisme » d'entreprise, on observe de plus en plus un effritement du sentiment d'appartenance. Ils subissent tous de plein fouet, et ce, quel que soit le niveau hiérarchique, l'effritement de la sécurité de l'emploi et d'une carrière bien programmée. On ne fait plus que très rarement carrière toute sa vie dans la même entreprise. De nouvelles formes de taylorisme apparaissent, touchant principalement le *middle management*, et l'on observe de plus en plus cette catégorie de managers participer à des conflits sociaux. En France, la CFDT en arrive à faire jeu égal avec la CGC pour cette catégorie de salariés. Autre caractéristique, le management d'entreprise se féminise, avec un tiers de femmes cadres ; femmes qui restent cependant encore largement minoritaires dans le *top management*. À l'avenir, le mot « cadre » pourrait n'être réservé qu'à ceux qui dirigent, car un cadre n'a pas nécessairement une fonction de commandement.

Beaucoup de managers se sentent mal à l'aise dans leur vie et leur fonction : anxiété, stress, dépression, pathologie psychosomatique.

Malaise dans le management... Alors ils prennent un coach, font du développement personnel, de la gestion du stress et les plus avertis consultent un psychanalyste. Ce qui est à souligner, et l'expérience analytique est bien là pour le confirmer, c'est que les problèmes professionnels sont rarement uniquement professionnels. Ils sont généralement largement intriqués, de façon plus ou moins douloureuse, de problèmes dits « personnels ». Une vie ne se découpe pas en rondelles ou en morceaux... Ainsi, le manager n'est pas seulement aux prises avec ses collaborateurs, mais aussi avec papa et maman, frères et sœurs, épouse ou époux, sans oublier les enfants. Alors, ce métier impossible s'intègre aussi parfois dans une vie impossible ou tout du moins difficile... Manager sa vie, comme on manage son organisation ? Ce serait bien trop facile, car l'inconscient et le désir ne se managent pas !

Chapitre 5

Errare humanum est

Le technophile

Ce qui caractérise les grandes entreprises postmodernes, c'est la technicité et la complexité. La révolution informatique n'a fait qu'amplifier ce phénomène, avec souvent l'émergence d'un néotaylorisme pour les acteurs impliqués. La grande entreprise est un monde d'ingénieurs et de techniciens. Par sa fragilité due à une trop grande technicité, la culture de toute grande entreprise est devenue paranoïde : contrôle des entrées et des sorties, filtrage, laissez-passer, badges, sas, etc. Tout visiteur, tout salarié est suspect...

Voilà pour cette sympathique culture d'entreprise, que l'on observe maintenant partout. Mais qu'en est-il du sujet « technophile » qui y officie comme manager, ingénieur ou technicien ? C'est le sujet de structure obsessionnelle, mais surtout de structure narcissique, qui s'y trouve le plus à l'aise. Ici, Narcisse est fasciné par l'organisation, la gestion, la technique, les machines, la production et la productivité, le profit, le rendement et la rentabilité. C'est la jouissance hyperactive qui s'impose à lui, la jouissance de la pensée utile, opératoire, efficace et rationnelle. Rationalité « locale » qui engendre le chaos économique dans la société globale, mais ça, c'est une autre histoire... Il a l'illusion de tout maîtriser. Il a l'idée qu'il y aurait une réponse à

toute question. Il pense que tout ce qui est techniquement possible sera réalisé un jour ou l'autre (loi de Gabor). C'est un sujet manichéen, pour qui tout doit être blanc ou noir, vrai ou faux, bon ou mauvais, utile ou non, rentable ou non, réussi ou échoué. C'est un sujet qui ne peut être que gagnant ou perdant. Compter, mesurer, il adore. Ce qui ne se compte pas n'existe pas. Il aime la précision. Bref, c'est un sujet à l'imaginaire pauvre. C'est un sujet au surmoi débonnaire refusant la « castration », le manque, l'échec, l'erreur, comme éléments structurants du psychisme. À quoi ça sert, comment ça marche, combien ça coûte et combien ça rapporte sont à peu près les seules questions existentielles qu'il se pose. Homme du savoir-faire (plus rarement une femme), il ignore tout du savoir-être, il ignore tout de son Être, dont il ne veut rien savoir. Il ne veut pas se prendre la tête, comme il dit... Car l'Être, ce « parlêtre », ce n'est pas utile, ça ne se mesure pas, ça est, un point c'est tout. Car l'Être, c'est l'inconscient, le désir et l'angoisse. Car l'Être, c'est le sujet divisé, empêtré dans ses propres chaînes, ambivalent, jouissant et parfois menaçant¹...

Le fantasme de l'excellence

Un bon manager doit rendre son organisation efficace. C'est peut-être ici que se situe l'impossible de ce métier impossible, selon les termes de Sigmund Freud. Efficacité de l'organisation ou fantasme de l'efficacité ? C'est vrai, les entreprises font preuve, en dernière instance, de leur efficacité : la fonte sort des hauts-fourneaux, les TGV roulent, les avions volent, les maisons et les ponts sont construits, les ordinateurs fonctionnent, etc. Les organisations fonctionnent donc, mais à quel prix ? Au prix de toutes ces « irrationalités » individuelles, qui sont celles de leurs salariés plus ou moins motivés ? Ces acteurs vont ainsi à la fois dans le sens et à contresens de la « rationalité » de l'organisation. Ça dépend des uns, ça dépend des jours. À tel point que l'on se demande comment tout ce petit monde arrive à atteindre

1. On lira à ce sujet Roland Brunner, *Narcisse chez le psychanalyste*, L'Harmattan, 2007.

tant bien que mal les objectifs de l'organisation : à produire des biens ou des services, à faire du profit, pour en rester à l'exemple de l'entreprise. En ce sens, l'idée d'un management technocratique est un mythe. Malgré l'informatique, du fait de la complexité croissante des choses, les organisations naviguent à vue de l'aveu même des responsables. Elles avancent à hue et à dia, toujours à la merci d'une grève, d'un incident technique, d'un accident plus ou moins grave ou d'un *profit warning*. À ce titre, la stratégie et la planification ont plus pour fonction de calmer l'angoisse du capitaine que de guider le navire, car ça ne se passe jamais comme prévu... Il n'y a donc pas d'organisation idéale. Le « problème », c'est la règle. Le management est l'art de régler les problèmes, avec art et éthique, afin d'obtenir une « rationalité suffisante » pour l'ensemble de l'organisation. Dans la réalité, on est loin de l'excellence, de la qualité totale ou du zéro défaut. Le manager n'a pas le droit à l'erreur, entend-on dire souvent ici ou là. Cette injonction à la fois surmoïque et sadique, mais surtout imbécile, hante l'esprit de beaucoup de responsables, condamnés à cette mission impossible. A-t-on oublié que l'on progresse dans l'erreur ? A-t-on oublié qu'un enfant progresse autant par ses erreurs que par ses réussites ?

On sait bien qu'une administration idéale n'aurait ni fonctionnaires ni administrés, une école idéale ni professeurs ni élèves, une armée idéale ni soldats ni ennemis... Il va sans dire qu'une entreprise idéale serait une organisation sans actionnaires, sans salariés, sans machines, sans produits, sans clients, bref sans problèmes...

Du point de vue du sujet, la rationalité, l'efficacité, on l'a compris, est un fantasme ; le fantasme que l'on pourrait maîtriser toute chose, le fantasme de toute-puissance ; en un mot, l'idée que l'on pourrait échapper à la castration. Le sujet de structure obsessionnelle et le sujet de structure narcissique sont hantés par une pensée opératoire. Ce sont eux qui subissent de plein fouet cette illusion qu'il serait possible de tout maîtriser.

Et puis enfin de quelle rationalité est-il question ? De la rationalité technique ? De la rationalité financière ? Une usine peut être tout à

fait efficace sur le plan technique et parfaitement non rentable sur le plan financier. Et lorsqu'on parle de rationalité financière, de quelle rationalité parlons-nous, lorsque l'on sait que la « créativité » et la « cosmétique » comptable peuvent faire apparaître, comme par miracle, des profits...

De la perfection

Lorsqu'il fabrique des tapis ottomans, l'artisan y glisse délibérément un défaut presque invisible. Cela afin de ne pas être à l'égal de la perfection divine du Créateur, cela afin de ne pas attirer le mauvais œil. Un point blanc au lieu d'un point rouge par exemple et le tapis reste humain. La perfection attire la malchance. Sagesse de l'artisan oriental...

Chapitre 6

Le château de Barbe-Bleue

Le mythe de la transparence

Mieux communiquer est le maître mot des managers d'aujourd'hui investis de la mission d'informer et de s'informer, d'expliquer les objectifs et les politiques, de commander, d'animer et de motiver.

Les théories abondent pour expliquer une communication dans tous ses états : interne, externe, ascendante, descendante, en réseaux, interactive, formelle ou informelle. Mais c'est le modèle cybernétique (message, émetteur, récepteur, *feed-back*, etc.) qui a longtemps tenu le haut du pavé dans le champ théorique.

Sous l'influence de l'air du temps, sans doute sommes-nous trop à la recherche d'une hypothétique transparence de l'information. Que faire ? Les dernières recettes à la mode des consultants à la déontologie douteuse, ainsi que les stages de formation à la communication pour cadres (rarement pour le personnel d'exécution), n'ont donné que des résultats décevants. Toutes ces techniques sont en effet basées sur l'idée naïve qu'il serait possible d'éradiquer ce qui fait la nature même de toute organisation, de toute entreprise : le secret, la dissimulation, le non-dit, le mensonge, la falsification, la désinformation, la rumeur, la logorrhée des discours creux, les doubles injonctions. Ainsi, la pratique de l'occultation et de la rétention d'informations,

qui constitue l'ordinaire dans chaque organisation et dans chaque entreprise, a déjà été bien repérée depuis longtemps par plusieurs auteurs. La rétention d'informations permet de préserver une sphère de pouvoir, de marchander à son profit ce qui est ignoré des autres, et de se montrer irremplaçable à tel ou tel poste. C'est ainsi que se créent des zones de pouvoir sans chef, revanche des sans-grades pour lesquels ce type de pouvoir, dont ils usent et parfois abusent, permet de tempérer celui d'une hiérarchie à la fois inaccessible et visible de partout. Mieux communiquer pour ne pas avoir à se parler, tel pourrait être le nom de ce jeu de cache-cache animé par la méfiance, la suspicion et la « phobie » de l'autre...

L'expérience clinique est riche d'éclairages. Elle révèle en effet que c'est bien toujours du même secret qu'il est question, transféré imaginairement dans le champ social de l'entreprise : le secret pour l'enfant de la chambre des parents avec sa représentation dans la scène primitive. L'entreprise serait-elle une des versions possibles du château de Barbe-Bleue ? Être dans le secret, ne pas être mis à l'écart, voir et entendre, accéder à son origine... C'est cela qui se répète de façon insistante sur la scène professionnelle. Le secret et l'interdit comme noyaux de la problématique œdipienne. On mesure là les puissants enjeux inconscients qui sont à l'œuvre dans tout ce qui touche au domaine de la communication et de l'information dans les entreprises. Mais qu'est-ce qui peut bien se passer entre papa et maman ? C'est cette question qui est posée par les protagonistes à leur insu devant une porte close, un dossier confidentiel ou un programme informatique top secret. C'est à cette question en forme de trou de serrure que fait écho le désir de prendre la place du père pour posséder la « mère-entreprise » dans le lit de la réussite !

Quête illusoire d'une transparence idéale... Cette maison de verre n'est pas pour demain, car c'est à l'hypothèse d'une opacité irréductible de l'entreprise que doivent s'atteler les futurs théoriciens du management de la communication. Discours et paroles aux lapsus révélateurs. Authenticité toujours suspecte. Quel espace est-il possible d'ouvrir entre un impossible parler vrai et une langue de bois omniprésente ?

Communiquez, communiquez, il en restera toujours quelque chose. La vérité, on ne peut pas la dire tout entière...

Cette langue de bois qui occulte la parole est enfin un point de souffrance important évoqué par nos patients. Le « nous » est une résistance du sujet, nous dit Jacques Lacan. Pour le sujet, parler au nom d'une organisation, d'une entreprise, est une imposture. Il y a autant de « nous » que d'acteurs et il n'existe pas deux « nous » qui se ressemblent. C'est bien ici la notion de culture d'entreprise qui est mise à mal.

La langue de Shakespeare

Q. — J'ai 49 ans. DG d'un gros négoce de vins fins à Bordeaux, je travaille principalement avec des acheteurs de Grande-Bretagne et des États-Unis. La langue anglaise est un outil de travail indispensable dans mon entreprise et je souhaiterais que les débats de notre comité de direction se déroulent en anglais. J'avoue par ailleurs un faible pour la culture américaine. J'ai d'ailleurs rêvé de m'installer aux États-Unis après mes études de business. Quelques projets en ce sens ont hélas échoué.

(Charles)

R. — L'usage de l'anglais exigé pour vos commerciaux est tout à fait légitime, c'est à la fois un argument commercial et une marque de courtoisie pour vos clients. Pour ce qui est du « tout anglais » dans votre entreprise, permettez-moi d'être plus que réservé à ce sujet. La langue anglaise domine la planète comme langue de communication, c'est un fait, que cela plaise ou non. Mais avez-vous déjà remarqué l'aspect comique de deux personnes s'exprimant dans une langue tierce, l'anglais, qui n'est la langue maternelle ni de l'un ni de l'autre ? On assiste généralement alors à un anglais basique, aussi indigent qu'incorrect. La communication se fait au prix d'une grammaire, d'une syntaxe et d'un lexique massacrés. Imaginons une situation comparable transposée dans votre entreprise : personne n'est de

langue maternelle anglaise, malentendus et quiproquos risquent de transformer votre comité de direction en théâtre de boulevard. Par ailleurs, vos collaborateurs ne sont certainement pas au même niveau d'anglais, et les moins aguerris risquent de se réfugier dans le silence. Cet exercice a toutes les chances d'être parfaitement contre-productif du point de vue du management. À cette remarque d'ordre technique, il convient d'en ajouter une autre d'ordre psychologique. Une langue ne sert pas seulement à communiquer, mais à créer du lien, à faire du « nous ». En France, on parle français, à moins d'une longue familiarité avec une langue étrangère. La subtilité de la pensée ne peut s'exprimer que dans sa langue maternelle. Si vous voulez que vos collaborateurs progressent dans cette belle langue anglaise, payez à ceux qui le souhaitent des cours de perfectionnement. Quant à vous, votre anglophilie aura tout loisir de se manifester en relisant Shakespeare. Enfin, on voit bien que l'argument technique de votre démarche est faible et que vous projetez dans votre entreprise votre marotte anglophile, ainsi que le regret jamais éteint d'une installation contrariée aux États-Unis. On ne fait pas du management en faisant subir à ses collaborateurs ses propres lubies. Non, croyez-moi, renoncez à cette fantaisie. Mais pensez peut-être à étendre votre activité sur le sol américain pour renouer ainsi avec vos rêves passés. Votre patronyme est anglo-saxon, quelle est l'origine de votre famille ?

La rumeur

Q. — J'ai 42 ans et je suis directeur d'un laboratoire pharmaceutique. La rumeur court que je souhaite démissionner de mon poste de directeur général pour partir chez un concurrent. Il n'en est rien. C'est mon successeur potentiel qui fait circuler ce bruit avec l'appui de quelques alliés. Cela a un effet désastreux sur mon entourage professionnel. Le président de ma société commence à mettre en doute ma loyauté. Que dois-je faire afin de me sortir de cette situation ?

(Philippe)

R. — Il n'y a pas de fumée sans feu. Vous ne voulez pas démissionner, bon, admettons ; alors peut-être que certains de vos propos ont été ambigus et mal interprétés, suffisamment ambigus en tout cas pour donner des idées à votre successeur potentiel. Le mal est fait, que faire ? Une rumeur n'est pas quelque chose qui flotte dans l'air, contrairement à ce que l'on pourrait imaginer. La rumeur n'existe pas en soi, mais il y a bien des gens qui s'expriment à votre sujet. S'il y a de la rumeur, c'est parce que quelqu'un vous a parlé à un moment donné de votre soi-disant projet de démission. Allez à la source, allez retrouver cette personne, questionnez-la. Apprenez l'identité de celui ou celle qui lui a colporté cette idée, remontez la chaîne si chaîne il y a, parlez à ceux qui y sont impliqués et démentez fermement cette idée de démission. Allez voir celui que vous soupçonnez d'être à l'origine de l'affaire, démentez encore, affirmez-vous avec le sourire, sans menacer. Ce simple entretien devrait être compris comme une mise en garde et devrait suffire. La rumeur, c'est comme un incendie, si vous ne faites rien, elle se propage de proche en proche, prend de l'ampleur, change de forme, etc. Alors pour combattre la rumeur, il faut aller directement chez ceux qui mettent le feu. Vous verrez, ça s'éteindra comme par enchantement. Bien entendu, il faut du courage et de la fermeté, mais votre réaction déterminée imposera le respect et clouera le bec de ceux qui parlent trop. Cela étant fait, il vous faudra alors voir votre président, évoquer cette rumeur, lui dire les mesures que vous avez prises pour y mettre un terme et lui affirmer avec un peu de solennité, mais sans servilité, votre loyauté envers lui et l'entreprise. Il se pourrait bien alors que cet incident puisse augmenter votre autorité dans l'entreprise, car vous aurez démontré ainsi que l'on ne peut pas parler de vous impunément en disant n'importe quoi sur votre compte. Mais il vous faudra peut-être par la suite réfléchir à vos éventuelles maladresses de communication interne qui ont facilité l'émergence de cette rumeur.

Le cafteur

Q. — Depuis des mois, je passe mon temps à recoller les morceaux auprès de nos clients derrière mon collègue, qui a des problèmes personnels et qui commet maladresse sur maladresse. Cela me prend beaucoup de temps et d'énergie, mais il y va du maintien de mon portefeuille clients. Je n'en ai jamais parlé à notre supérieur hiérarchique, mais depuis quelques semaines cela me gêne tellement la vie que je rêve de tout lui « balancer ». La délation n'est pourtant pas mon genre mais je craque...

(Michel)

R. — Votre mauvaise humeur est légitime, mais gardez-la pour vous. Votre collègue commet des maladresses et a des problèmes personnels, soit. Sachez d'abord qu'il n'y a pas d'organisation idéale ni de collègue parfait, et si vous avez eu votre mot à dire dans le processus de recrutement, si vous avez donné votre feu vert, vous ne pouvez vous en prendre qu'à vous-même. Vous semblez bien énervé ; êtes-vous certain que votre pédagogie, votre ton, vos leçons soient bien adaptés à cette personne qui semble fragile ? Vous n'êtes pas dans un rapport hiérarchique, mais vous semblez bien adopter spontanément une attitude autoritaire, sinon paternaliste, envers cette personne. Peut-être ses maladresses sont-elles une façon de répondre à cet autoritarisme, mettant ainsi en boucle un cercle vicieux, où chaque nouvelle maladresse accentue en retour votre côté « petit chef ». Alors il faut essayer de rompre ce cercle. Un entretien courtois avec votre collaborateur, hors de l'entreprise, à l'occasion d'un déjeuner par exemple, pourrait vous donner des informations sur l'origine de ses gaucheries. Est-ce l'incompétence ? Alors, il faudrait envisager une éventuelle formation. Est-ce un ou plusieurs problèmes personnels ? Le mieux est de lui suggérer d'en parler à un professionnel. Est-ce l'agressivité envers vous ? Il devient nécessaire de déterminer l'origine de cette agressivité. Est-ce l'absence de motivation ? Mieux vaudrait, alors, envisager un changement

de poste ou un départ de l'entreprise. Vous pouvez, à l'issue de cette conversation, lui suggérer d'aller voir à deux votre supérieur hiérarchique pour tenter de trouver une solution, car aller vous plaindre et aller « cafter » seul serait la pire des solutions. Enfin, pourquoi pas, si les choses n'avancent pas, proposer à votre supérieur hiérarchique l'aide d'un médiateur entre votre collègue et vous. Sur un autre registre, cet autoritarisme envers votre collègue semble révéler un désir de diriger, de manager ; le moins que l'on puisse dire, c'est que vous avez encore beaucoup d'efforts à fournir. Manager, c'est informer, s'informer, prendre des décisions, être zen et faciliter le travail de ses collaborateurs ; sur ces deux derniers points, vous semblez loin du compte. Vous risquez, si vous n'y prenez pas garde, que ce soit à vous que l'on reproche des maladresses de management, si vous avez la chance de prendre du grade à un poste de directeur commercial.

Chapitre 7

La souffrance de l'ennui

Du temps libre

Entre les famines, les épidémies et les guerres, nos ancêtres savaient vivre, si l'on ose dire. Qu'on en juge : cent soixante-quinze jours chômés par an dans la Rome impériale et cent soixante au Moyen Âge dans l'Europe catholique ; jours chômés consacrés aux fêtes, aux jeux, à la politique et à la religion. Méprisé dans l'Antiquité, le travail était essentiellement servile et l'homme libre se devait de se consacrer à l'*otium*. La tradition catholique de son côté n'a jamais beaucoup valorisé le travail, au contraire de la tradition protestante, comme l'a bien souligné Max Weber. C'est la révolution industrielle qui a réduit le temps libre à sa portion congrue en asservissant l'individu au temps des mines, des usines et des gares. Le chef d'entreprise était devenu le maître du temps avec ses horloges, ses horaires, des journées de labeur d'autant plus interminables qu'elles ont vu l'émergence du travail de nuit. Dans la classe ouvrière on y mourait jeune, de fatigue, d'épuisement et d'usure. Une abondante littérature décrit avec force détails la misère à cette époque. C'est dans ce contexte que les luttes syndicales ont eu pour principal objectif la diminution de la durée du travail.

Et puis la révolution scientifique et technique a accouché de l'informatique. Ironie de l'histoire : né du capitalisme, l'ordinateur a peut-être

plus fait pour la révolution sociale que plus de soixante-quinze ans de messianisme léniniste ! Les faits sont là : on produit de plus en plus de biens et de services avec de moins en moins de travail. Après les Trente Glorieuses, on croit de moins en moins à la crédibilité des théories du plein emploi, et des courants de pensée sur la question du temps libre, que l'on avait oubliée depuis l'enterrement de Mai 68, refont surface. La société salariale s'engagerait vers son dépérissement historique avec le développement du travail à temps partiel et l'émergence de nouvelles formes d'insertion sociale, qui ne passeraient pas forcément par un emploi. Si convaincants soient-ils, ces pronostics semblent buter sur un obstacle psychologique, dont le dépassement échappe largement à un quelconque volontarisme politique.

Des générations entières ont construit leur identité en grande partie autour du travail, de la profession, du métier, de l'entreprise. Nos contemporains sont-ils prêts au temps libre ? Les assassins des dimanches mornes, le temps vide des chômeurs et des retraités, l'errance pulsionnelle des jeunes désœuvrés des banlieues attestent cette résistance à l'augmentation d'un temps disponible mais vide de sens. C'est pour faire diversion à cette oisiveté (où le vulgaire a remplacé le populaire) que s'est développée une industrie occupationnelle des loisirs. Peur de l'ennui ! Comment tuer le temps libre ? Ce temps où le sujet se retrouve face à lui-même, ce temps semblable à une matrice au sein de laquelle le désir impose au sujet de faire ses choix, consciemment ou non ? L'individu ne serait-il pas actuellement le principal frein à cette nouvelle potentialité historique d'un abaissement substantiel du temps de travail ? Le travail est une drogue douce pour les uns avec la sublimation¹, une drogue dure pour les autres avec l'hyperactivité, mais un toxique dans tous les cas auquel le sujet semble durablement accroché. On soulignera que les loisirs peuvent aussi comporter des activités addictives, le sport par exemple. L'intérêt financier n'épuise pas, on le sait, la motivation au travail. Le travail serait là pour se

1. La sublimation est un mécanisme psychique par lequel le sujet investit une énergie pulsionnelle dans une activité socialement valorisée (professionnelle, scientifique, artistique...).

soûler et oublier son incomplétude ? La sexualité, la famille, l'amitié ne seraient-elles pas des pôles suffisamment forts pour investir ce surcroît de temps dégagé par l'évolution de notre société ? La sexualité serait-elle en état d'involution historique, comme Freud en faisait déjà l'hypothèse ? Si l'entreprise prend le temps du sujet, c'est peut-être parce que le sujet désire s'y laisser prendre... La question du partage du travail et du temps libre pose ainsi, on le voit, autant de problèmes psychologiques que de difficultés économiques à résoudre.

De l'oisiveté

Les discours sur l'oisiveté ne manquent pas... À Rome déjà, on considérait que « les hommes, quand ils ne font rien, apprennent à mal faire » (Caton). Étrange formulation dans une société qui valorisait l'*otium*... Mais tout s'éclaire quand on garde à l'esprit que, pour un patricien romain, faire quelque chose, c'était s'occuper des choses de la cité.

Les philosophes du XVIII^e siècle ne seront pas en reste en matière de culte du travail. À partir de cette époque, à la notion de nécessité va s'ajouter celle du devoir. Pour la plupart des moralistes du XIX^e siècle, le travail évite l'oisiveté, responsable de l'alcoolisme et de la dépravation sexuelle. Le travail comme hygiène de vie : une bonne affaire pour les nouveaux esclavagistes du capitalisme sauvage, qui avaient besoin de justifications morales et scientifiques pour faire suer l'ouvrier ! En fait d'hygiène, c'est l'épuisement par le travail, ce sont les accidents à l'usine et à la mine, qui tueront des milliers d'ouvriers !

« Dans la glorification du “travail” », Friedrich Nietzsche verra une « même arrière-pensée » : « À savoir la peur de tout ce qui est individuel. Au fond, on sent aujourd'hui, à la vue du travail — on vise toujours sous ce nom le dur labeur du matin au soir —, qu'un tel travail constitue la meilleure des polices, qu'il tient chacun en bride et s'entend à entraver puissamment le développement de la raison, des désirs, du goût de l'indépendance. Car il consomme une extraordinaire

quantité de forces nerveuses et la soustrait à la réflexion, à la méditation, à la rêverie, aux soucis, à l'amour et à la haine, il présente constamment à la vue un but mesquin et assure des satisfactions faciles et régulières. Ainsi, une société où l'on travaille dur en permanence aura davantage de sécurité : et l'on adore aujourd'hui la sécurité comme la divinité suprême » (*Aurore*).

Dans *Les Souffrances du jeune Werther*, Goethe, quant à lui, souligne la toxicité de l'ennui. « La plupart des hommes perdent la plus grande partie de leur existence à travailler pour vivre et le peu de temps libre qui leur reste les angoisse au point qu'ils cherchent tous les moyens de s'en libérer : Ô destinée de l'homme. » Le travail pour chasser l'ennui, le travail pour chasser l'angoisse, le travail pour remplir le vide. Oscar Wilde n'affirmait-il pas : « Le travail acharné n'est que le refuge des gens qui n'ont rien d'autre à faire » ?

Absentéisme

L'absentéisme, ce fléau des entreprises. On a diabolisé l'absentéiste, celui qui s'absente avec un prétexte médical, voire sans prétexte, pour aller se promener, pour aller travailler au noir ailleurs ou pour s'occuper d'un enfant malade. C'est vrai, l'arrêt de maladie de complaisance ou l'absentéisme sauvage coûtent cher à l'entreprise et à la Sécurité sociale.

Il y aura toujours des absentéistes. Ils ont leurs raisons. Mais lorsque l'absentéisme en arrive à faire partie de la culture d'entreprise, c'est au dirigeant de s'interroger. Lorsqu'il est important, l'absentéisme est un « symptôme », symptôme d'un salaire trop bas, de mauvaises conditions de travail, d'un contremaître qui donne des ordres en aboyant et que l'on ne peut plus supporter, etc. Alors s'absenter, c'est une mesure de survie psychique, c'est un signe de bonne santé. On s'absente, parce que l'on n'est pas attendu...

Mais il y a pire que l'absentéisme, le présentéisme ! Présentéisme de ceux qui viennent travailler, même malades ; présentéisme de ceux qui veulent faire plaisir à leur supérieur hiérarchique ; présentéisme

des mal payés travaillant dans des conditions sordides ; présentéisme de ceux qui, trop mal payés, ne veulent pas prendre le risque de déplaire en s'absentant ; présentéisme de ceux qui veulent respecter la parole donnée dans un contrat de travail léonin.

Chapitre 8

Violence et passion

La vie et la mort

La pulsion est le langage du corps. Véritable moteur du vivant, elle a son but et son objet propres, nous dit Sigmund Freud. Elle s'accompagne de plaisir quand l'objet met fin à la tension dans une logique hédoniste. Mais il est des pulsions plus fondamentales encore. Avant tout, un organisme vivant cherche à se maintenir en vie : c'est la pulsion d'autoconservation. Elle s'exprime dans le registre du besoin, et pousse le sujet à se procurer les moyens de subsistance pour sa survie. La pulsion sexuelle, dans le registre du désir, pousse l'individu à pérenniser l'espèce humaine. À ces pulsions de vie, Freud a opposé la pulsion de mort inscrite génétiquement, mais aussi psychiquement, soit sur le versant autodestructeur, soit sur celui de l'agressivité envers autrui.

Faim, amour et discorde... Typologie des pulsions du monde de l'entreprise. Comme toute organisation, l'entreprise traite le pulsionnel de façon contradictoire. Elle constitue un champ où le sujet va trouver les satisfactions qui vont le motiver, au travail notamment. Mais l'entreprise a nécessairement aussi une fonction répressive vis-à-vis de ces pulsions qui, livrées à elles-mêmes, représenteraient une menace pour l'institution.

Le rapport entre pulsion d'autoconservation et rémunération a déjà été bien souvent souligné, puisque celle-ci peut être en partie utilisée

à l'achat de moyens de subsistance. Cela est particulièrement vrai pour les travailleurs pauvres, pour lesquels le salaire est presque totalement englouti en vue de la survie. Mais cette relation est bien moins directe pour les couches moyennes et supérieures du salariat, dont la rémunération engendre essentiellement des satisfactions narcissiques dans l'achat de biens et services de prestige, ainsi que dans l'épargne. Il s'agit plus ici d'une exigence du moi dans l'imaginaire que d'un réel besoin organique.

L'entreprise va offrir un destin plus complexe à la réalisation de la pulsion sexuelle. La libido se fixe toujours sur un objet particulier. Elle va y prendre des formes multiples : satisfaction narcissique, satisfaction affective avec les collègues (transfert positif), érotisation du travail par la sublimation, amour de l'entreprise, qui peut aller jusqu'à la passion...

Enfin, l'entreprise est aussi le champ où vont se jouer les exigences de la pulsion de mort. Celle-ci s'exprime par de l'agressivité pouvant prendre des formes diverses : travail de la matière (car travailler la matière — bois, métal... —, c'est la faire mourir dans ses mains) ; lutte dans la « guerre économique » ; lutte pour le pouvoir ; rejet de l'entreprise ; conflits de personnes, qui dérapent parfois dans le réel, quand des mots on en vient aux mains. Mais la pulsion de mort se tourne aussi quelquefois vers le sujet lui-même : stratégie d'échec, prise de risque sur une machine, acte manqué qui se conclut dans le drame d'un accident de travail...

Nous avons tous, autour de nous, des exemples de l'œuvre souterraine de cette pulsion de mort. Prenons le cas de Gérard. Comment expliquer autrement qu'il arrive constamment en retard au bureau ? Il sait pourtant combien son patron est à cheval sur la discipline et la ponctualité. Rien n'y fait : il n'arrive pas à se faire une raison. Récemment, dans une réunion, il a prononcé le mot « défection » en lieu et place de « direction ». Il multiplie les bourdes : hier encore, il a « oublié » de renvoyer à temps la déclaration de TVA, alors que tout était prêt depuis plusieurs jours. Ce n'est pas que Gérard soit incompetent, non. Bardé de diplômes, il aurait plutôt tendance à susciter la jalousie.

Seulement, il n'est que trop rarement « au point »... La psychanalyse nous invite à voir dans les « défections » de Gérald la poursuite d'une secrète volonté d'anéantissement. Dans son inconscient, (mal) travailler est une manière de se suicider... Freud utilise pour caractériser ce genre de comportement le terme de « psychopathologie de l'échec ».

Un management des pulsions ?

Paradoxe, l'entreprise a aussi pour effet de réprimer les pulsions. C'est sa fonction symbolique qui s'exprime par son statut, ses règlements, le contrat de travail, un code de déontologie ou des consignes de sécurité. La loi a bien ici pour fonction de réguler la jouissance.

Un management des pulsions est-il concevable ? Un management qui consisterait à exacerber celles allant dans le sens du rendement, de la productivité et de l'efficacité économique ? Un management qui inhiberait en revanche celles qui pourraient être source de dysfonctionnement ? Les politiques de motivation au travail vont dans ce sens. L'injonction à la passion pour l'entreprise est peut-être le dernier-né dans ce riche arsenal de mesures où l'on a d'abord trouvé le bon vieux salaire au rendement préconisé par Frederick Taylor. Il est vrai que cette injonction à la passion ne concerne que les cadres auxquels on demande de se consacrer corps et âme à l'entreprise. Cette passion est peut-être à mettre en parallèle avec la passion amoureuse ou mystique, quand l'essentiel de la libido est investi dans un seul et même objet. Emprise de l'organisation, car l'entreprise est pour le cadre une maîtresse jalouse ; qui ne tolère ni épouse, ni enfant, ni chien, ni loisirs du week-end. L'injonction de l'entreprise est bien de faire le vide autour d'elle. Pour le psychanalyste, cette passion est à mettre du côté du maternel, quand la mère constituait le seul objet d'amour de l'enfant. L'entreprise entretient ainsi chez certains cadres des formes d'organisation affective extrêmement archaïques. Elle offre au sujet un équilibre psychique précaire quand, à la suite d'un licenciement, la perte de l'unique objet d'amour fait basculer le sujet dans l'angoisse ou la pathologie.

Chapitre 9

Motivation ou désir ?

De la motivation

Pour Douglas McGregor, l'objectif d'une organisation ne peut être atteint que si les objectifs personnels de ses acteurs sont également atteints. Pour lui, une organisation qui ne tient pas compte des motivations personnelles de ses membres est une mauvaise organisation. Ainsi, le changement de poste d'un salarié ne peut se faire de façon efficace que si l'on tient compte de l'avis et de la volonté de l'intéressé. Dans cette perspective, une organisation se doit d'être à la fois efficace, c'est-à-dire qu'elle se doit d'atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé, et efficiente, c'est-à-dire qu'elle se doit également de donner satisfaction à ses acteurs. Fort bien...

Mais McGregor n'est pas assez naïf pour penser qu'une coïncidence parfaite entre le « désir » de l'organisation et le désir du sujet puisse être toujours possible. Il convient donc d'essayer de trouver pour chaque cas, pour chaque acteur, le meilleur compromis entre les objectifs organisationnels et les objectifs personnels. Il s'agit ainsi de faire de telle sorte que chaque acteur s'engage à atteindre l'objectif de l'organisation tout en satisfaisant ses aspirations personnelles.

L'intérêt de l'approche de McGregor est de souligner la contradiction ou la coïncidence entre les buts de l'organisation et les buts individuels

de chaque acteur, entre le « désir » de l'organisation et le désir du sujet. La zone de coïncidence est plus ou moins étendue. Elle est variable pour chaque individu. Si elle est réduite à sa portion congrue, un divorce est souhaitable, pour l'organisation comme pour l'intéressé. Si cette zone est suffisante, s'ouvre alors la dimension de la négociation entre le manager et son subordonné. Qu'est-ce qui est à faire ? Quelle est la compétence du subordonné ? Qu'est-ce qu'il souhaite faire et qu'est-ce qu'il ne souhaite pas faire ? Pour le manager, qu'est-ce qui est négociable et qu'est-ce qui n'est pas négociable ? L'entretien annuel d'évaluation est un bon moyen de faire le point avec un salarié et de fixer un « contrat individuel ». Dans une entreprise, au-delà de l'aspect formel du contrat de travail et du profil de poste, toute tâche devrait être négociable entre le manager et son subordonné, dans l'intérêt de l'entreprise comme de l'individu. Hélas, l'entretien annuel d'évaluation n'est souvent qu'une simple formalité où rien ne se dit, rien ne se discute, rien ne se négocie et rien ne s'évalue. Dans la pratique, peu de managers savent négocier avec leurs collaborateurs, par manque de temps, par incapacité à écouter, par autoritarisme avec la peur de perdre du pouvoir et de perdre la face, et trop souvent aussi par cynisme ou par mépris.

Parler de « désir » de l'organisation a de quoi surprendre. Voilà que l'organisation aurait des désirs ? En fait, l'objectif de l'organisation est toujours incarné par un ou des responsables. Alors, il se peut bien que le projet organisationnel prenne un tour singulier chez chaque responsable et que cet objectif, cette ardente obligation collective se transforme en hydre à plusieurs têtes. Le désir de l'organisation se décline alors à travers les multiples représentations que s'en font les responsables.

D'autre part, il est notoirement connu que la définition d'un grand nombre de profils de postes est parfaitement fantaisiste par rapport à la réalité de la tâche à accomplir ; parce qu'elle a été faite sur un coin de table à la va-vite avant le recrutement ou parce qu'elle a été élaborée par un DRH ou un consultant incompetents. Le profil de poste devient alors un piège pour celui qui l'occupe, et le désir de l'organisation une mission impossible, même pour l'agent le plus servile.

Enfin, il faut bien reconnaître que le souhait de McGregor d'une coïncidence entre les objectifs de l'organisation et ceux de ses acteurs révèle en filigrane ce que les marxistes désignent par le terme de collaboration de classes au sein de l'entreprise. Si actionnaires et salariés ont certes l'objectif commun de la pérennité de l'entreprise, leurs objectifs sont radicalement opposés en matière de rémunération. Dividendes élevés et salaires élevés ne font pas nécessairement bon ménage. Désir contre désir, ou classe contre classe ?

Contrairement à ce que pensait Frederick Taylor, le salaire n'est pas la seule motivation au travail, et l'un des principaux opposants à cette théorie naïve sera Maslow avec sa fameuse pyramide hiérarchisée des besoins du salarié. À côté des besoins vitaux, on y trouve la dimension narcissique dans la motivation au travail avec le désir de reconnaissance sociale.

Comment motiver les salariés à leur travail ? Cette grave question, ayant surtout pour objectif de concilier les intérêts du salarié et de son employeur, donnera des ailes à une multitude de fades réformateurs, qui inventeront la rotation des postes, les équipes autonomes, la direction par objectif, les cercles de qualité, les groupes d'expression directe, etc. On prendra notamment pour modèle dans ce domaine « américâneries » et « japoniaiseries ».

Ce que ne pouvaient comprendre ces réformateurs du monde de l'entreprise, c'est que la motivation, si elle est liée en partie aux conditions de travail, est surtout déterminée par l'histoire de chaque salarié et le sens qu'il met dans son activité en fonction de son histoire.

La motivation est ainsi l'une des nombreuses tartes à la crème des théories managériales. Il faudrait motiver ses collaborateurs : comment donc les motiver ? Comme si la motivation pouvait s'injecter comme de la vitamine C, du magnésium ou des amphétamines ! Le « patriotisme » d'entreprise devient alors un impératif !

La motivation, c'est l'affaire des salariés, de leur histoire personnelle ou professionnelle, de leurs « signifiants », c'est-à-dire de ce qui échappe à leur responsable. C'est ainsi, chaque histoire personnelle, comme chaque motivation, est différente !

Le manager est responsable des conditions de travail qu'il offre à ses collaborateurs. Il doit leur faciliter le travail, c'est une des fonctions du management. Mais leur motivation, en fin de compte, c'est l'affaire de l'intéressé, pas de son supérieur hiérarchique...

À écouter les étudiants des grandes écoles de management, à écouter des managers d'entreprise, le choix de la firme dans laquelle on travaille est rarement un choix guidé par le désir ; mis à part quelques responsables d'entreprises familiales, pour lesquels l'entreprise a un sens historique, symbolique. Pour la plupart de ces managers, le choix est négatif, alimentaire, avec un vague miroitement narcissique, parce que l'entreprise est un bel objet imaginaire en Occident. L'entrée dans l'entreprise se fait trop souvent sans véritable motivation, sans signifiant. On entre dans l'entreprise parce que l'on ne veut rien savoir de son désir et parce qu'il faut bien vivre. Pour trop de managers, entrer dans l'entreprise, c'est se mettre la tête dans le sable pour une bonne partie de sa vie. Le réveil par la sonnette d'alarme d'un licenciement ou de la mise à la retraite est parfois brutal et douloureux sur le plan psychique : il est maintenant trop tard pour savoir ce que l'on a voulu faire de sa vie professionnelle, quand on en a déjà l'essentiel derrière soi...

Combien de fois ai-je entendu des patients exprimer leur souhait de changer d'entreprise, parce qu'ils en ont marre ! Mais pour quoi faire ? Une expérience très instructive consiste à leur faire le test de la bonne fée. Une fée leur donne demain le métier de leurs rêves, lequel choisissent-ils ? La plupart du temps, ils ne savent pas. On veut bien partir, mais on ne sait pas où aller...

Enfin, la motivation du salarié, et ça, la très conformiste pyramide de Maslow ne pouvait pas le concevoir, c'est aussi la pulsion de mort à l'œuvre avec le désir de soumission et la jouissance masochiste. Obéir peut être un soulagement, ou une satisfaction, inconscient. Par là, le sujet ne vise pas à s'affirmer, bien au contraire, car s'affirmer, c'est prendre des risques. Gouverné par la peur, il cherche à s'engloutir en lui-même. Être soumis, c'est vivre une petite mort... La motivation a aussi son côté obscur de la force pulsionnelle...

Motiver !

Q. — Je viens d'être affecté à un poste de directeur commercial dans cette entreprise de luxe. À 38 ans, c'est mon premier poste de directeur. Inutile de vous dire comme je suis motivé, malgré une rémunération inférieure à ce qui est pratiqué ailleurs pour le même type de fonction. Comment puis-je transmettre ma motivation à mes collaborateurs ? Je suis persuadé qu'un vendeur motivé est un vendeur efficace. Pourquoi pas un système de primes ?

(Frédéric)

R. — La motivation, ça ne vient pas en donnant des compléments alimentaires à vos collaborateurs. Ça ne vient pas non plus avec des bonnes paroles, ni même forcément avec des primes. Bref, manipuler ne sert à rien pour motiver.

D'abord le lien entre motivation et efficacité n'a jamais été formellement prouvé. Il est un de ces nombreux mythes du management comme l'excellence, la qualité totale ou le zéro défaut. Un collaborateur peut être très motivé et parfaitement incompétent ; un autre peut être tout à fait compétent, tout en traînant les pieds, parce qu'il a rêvé d'autre chose.

C'est vrai, pour travailler il vaut mieux être motivé, c'est plus confortable. Tant mieux donc pour les collaborateurs motivés. Mais ce que je vais vous dire va vous étonner, voire vous choquer. La motivation de vos collaborateurs, ça ne vous regarde pas, c'est leur affaire ! Ce qui doit vous intéresser, c'est leur efficacité, pas leurs états d'âme.

La motivation au travail, c'est l'affaire de chacun, ça dépend en partie sans doute de la rémunération, des conditions de travail, mais ça dépend surtout du sens qu'a ce travail dans l'histoire de chacun. On sait très bien qu'avec le même salaire, les mêmes conditions de travail, Pierre va être motivé alors que Paul va prendre en grippe son travail. Pourquoi ? Parce que l'histoire professionnelle de Pierre n'est pas la même que celle de Paul.

Alors, en matière de motivation de vos collaborateurs, soyez modeste, renoncez à « motiver », et attachez-vous plutôt à négocier avec chacun des objectifs acceptables pour l'entreprise et acceptables pour chacun de vos collaborateurs. Ne motivez pas, mais écoutez leur désir...

Des primes ? N'oubliez pas qu'une prime est bien souvent le salaire pour compenser une absence de motivation. La prime vient toujours à la place d'un désagrément. La prime ne motive pas, elle compense une nuisance, elle est le salaire de l'ennui, elle est le salaire de la non-motivation... Frederick Taylor pensait que le travail ouvrier était tellement ennuyeux que l'argent, sous la forme d'un salaire au rendement, était la seule « motivation » de l'ouvrier. Il avait tout faux, ce Taylor. Le salaire au rendement ne motivait pas l'ouvrier : quitte à perdre sa vie à la gagner, autant la perdre à la gagner bien. Alors ne transformez pas vos collaborateurs en « ouvriers » de la vente. Que cela ne vous interdise pas de leur octroyer des primes, bien entendu, mais la façon dont ils l'apprécieront, c'est leur affaire...

Motiver, c'est vouloir gérer le désir de l'autre. Projet insensé. S'il y a bien quelque chose qui ne se gère pas, c'est le désir. Le désir est soumis à la logique des « signifiants », ces choses qui nous hantent parfois depuis notre enfance et qui sont propres à chacun de nous, logique qui échappe à toute recette managériale. En forçant le trait, on peut affirmer que toute la vie adulte se passe à dénouer ou régler les émotions et désirs marquants de l'enfance et de l'adolescence... Au fait, pourquoi êtes-vous donc si motivé par ce nouveau poste alors que vous affichez un salaire somme toute modeste ?

La bougeotte

Q. — J'ai 35 ans et je suis directeur commercial dans une belle PME de l'agroalimentaire. L'ambiance est excellente. Je m'entends bien avec le directeur général et l'ensemble de l'équipe.

Mes activités sont variées et je ne m'ennuie pas un instant. Mais ça fait 5 ans que je travaille dans cette même société. N'est-il pas temps pour moi d'aller voir ailleurs ?

(Éric)

R. — À vrai dire, on a du mal à comprendre quelles sont vos motivations, excepté celle de « bouger ». N'êtes-vous pas influencé par la mode du « nomadisme professionnel », selon laquelle il faudrait changer d'entreprise tous les 3 à 5 ans, afin d'échapper à l'ennui et d'optimiser sa carrière ?

Vous dites que vous vous sentez bien dans votre poste actuel. Vous avez bénéficié jusqu'ici de promotions, vous aimez animer une équipe et vous n'avez pas le sentiment d'avoir fait le « tour de la question ». C'est peut-être le sens de votre activité qui est en cause et auquel vous devez réfléchir. Le secteur de l'agroalimentaire vous convient-il ? Auriez-vous plus de satisfaction dans l'automobile ou le textile ? Sinon, pourquoi vouloir changer ? On croit toujours que l'herbe est plus verte ailleurs... Mais ce n'est pas toujours le cas et tout changement professionnel comporte des risques.

Pour exceller dans un métier, il faut du temps, de la patience et une certaine stabilité. Voyez les artisans d'art : ils ne cherchent pas à bouger, mais à se perfectionner dans la maîtrise d'un métier qu'ils aiment. Ils sont aux antipodes de la recherche d'une carrière, qui exigerait une errance d'une entreprise à une autre.

Plutôt que de raisonner en termes de poste fonctionnel et de carrière, il vous serait peut-être plus utile de vous interroger sur vos motivations profondes pour votre métier actuel. Qu'évoquent pour vous les métiers de vos parents et pourquoi pas celui de vos grands-parents ou de quelqu'un que vous admirez tout particulièrement ? N'oubliez pas qu'en changeant fréquemment d'entreprise, vous vous condamnez à vivre en permanence en situation de stress d'adaptation. Si vous

pouvez supporter une forte dose de stress à votre âge, vous risquez par la suite de vous épuiser physiquement et psychologiquement. Avec tous les risques de pathologie que cela implique à long terme. Réfléchissez honnêtement à ce qui vous pousse à bouger. Cette petite introspection devrait vous permettre de savoir si vous devez quitter ou non votre entreprise. Elle vous évitera les écueils du nomadisme professionnel.

Désir et négociation

La négociation est trop souvent considérée comme un match où il faut gagner contre l'autre. La négociation se vit alors comme un conflit. Le bon négociateur serait un « tueur »... Mais pour bien négocier, il faut respecter l'autre, il faut admettre qu'il a des droits, des intérêts, des motivations et des désirs. Il convient alors de le traiter comme un partenaire et non comme un ennemi.

Négocier, c'est être aussi au clair sur ce que l'on veut, sur ce que l'on ne veut pas, sur ce qui est négociable et sur ce qui ne l'est pas. Mais pour ça, il faut d'abord négocier avec soi-même, c'est-à-dire savoir ce qu'est son propre désir. Beaucoup trop de négociations commencent alors que les protagonistes ne savent pas vraiment ce qu'ils veulent. Avant de négocier avec le désir de l'autre, il faut d'abord être au clair avec son propre désir.

Chapitre 10

L'amour du travail

La sublimation

L'affligeante littérature sur la motivation, la satisfaction ou l'insatisfaction au travail fait généralement l'impasse avec insistance sur ce qui constitue pourtant le vif du sujet : la place du désir dans les choix professionnels. Réflexe de pudeur, car il est vrai qu'à cette question du désir sont liées les notions d'inconscient, de pulsion, de sexualité et d'angoisse. La pratique de la psychanalyse permet ainsi d'apporter une perspective originale au problème de la motivation au travail en avançant l'hypothèse de la sublimation.

Mais revenons à l'angoisse ou à sa forme mineure, l'anxiété. L'angoisse, contrairement à ce que l'on pourrait penser, n'est pas un symptôme pathologique, bien qu'elle puisse constituer l'antichambre de certains troubles mentaux. L'angoisse est une peur sans objet ou, pour être plus précis, une peur d'un objet qui serait inconscient. Il s'agit en effet de la manifestation d'un conflit, que se livrent à l'insu du sujet les pulsions entre elles (pulsion de mort contre pulsions de vie) ou le ça, instance de la jouissance, et le surmoi, instance morale. Ainsi, par exemple, de Daniel Day-Lewis dans le remarquable film de Paul Thomas Anderson, *There Will Be Blood*. Ce chef d'entreprise à la voracité sans frein, sans scrupule apparent, fuit son angoisse dans une

hyperactivité de tous les instants. En lui, pulsions de vie et pulsion de mort se livrent une bataille en sourdine. La réalité de ce conflit éclate en de rares instants, comme dans cette scène mémorable où il révèle à son fils, avec une violence inouïe, qu'il n'est qu'un « bâtard trouvé dans un panier » : en faisant du mal à l'être qu'il chérit le plus, c'est lui-même qu'il cherche à anéantir...

C'est pour atténuer cette angoisse que des mécanismes de défense du moi vont opérer avec, il est vrai, un succès plus ou moins grand selon les individus. Le principal de ces mécanismes, le refoulement (ou son absence dans la psychose), va déterminer l'histoire du sujet en l'orientant vers un certain type de « personnalité ». Pour reprendre notre exemple de Daniel Day-Lewis dans *There Will Be Blood*, on peut affirmer que c'est le refoulement de son désir éperdu d'être aimé des autres qui l'a conduit sur la voie de ce cynisme brutal et manipulateur qu'on le voit afficher presque à chaque instant. Ce capitaine d'industrie qui semble n'avoir d'autre loi que celle de son intérêt vise en fait, sa vie durant, à travers sa réussite, l'approbation d'un père que l'on peut supposer excessivement froid et sévère¹. Il existe d'autres formes de défense qu'il n'y a pas lieu d'examiner ici. Nous en retiendrons cependant une, la sublimation, qui va être au centre de notre propos.

La sublimation désigne un mécanisme de défense du moi. Il consiste à réaliser un désir prohibé par l'instance morale, le surmoi, dans une activité qu'elle jugera acceptable. Il s'agit, en quelque sorte, d'une ruse de la pulsion, qui parvient à se donner satisfaction tout en leurant sa « sentinelle morale », le surmoi.

On ne peut pas tout se permettre dans la vie et la sublimation va donc avoir pour fonction de blanchir les noirs désirs qui sommeillent chez tout un chacun. Plusieurs processus coexistent étroitement. Processus de narcissisation, d'abord, dans une activité socialement

1. On peut en voir un indice supplémentaire dans cette fameuse scène où il rejette son fils en le traitant de « bâtard trouvé dans un panier ». Sans doute accomplit-il là ce que l'enfant aurait aimé faire envers son père.

valorisée : activité artistique, scientifique, technique, professionnelle, etc. Processus de symbolisation ensuite, où un acte autorisé remplace un acte interdit. Il faut ajouter à cela qu'il existe nécessairement un lien associatif inconscient entre le désir prohibé et l'activité exercée. Processus de déssexualisation enfin, dans une « perversion réussie » par le détournement de la pulsion sexuelle aussi bien de son but que de son objet. L'amour du travail serait ainsi une des métamorphoses de l'inavouable... Et pour compliquer le tableau, il faut aussi considérer que la pulsion de mort peut être également sublimée. Nous voyons bien ces processus à l'œuvre chez Daniel Day-Lewis. Narcissisation : l'entrepreneur est loué socialement pour son dynamisme. Symbolisation : l'acte interdit (le meurtre du père) est remplacé par un acte autorisé (la poursuite sans relâche du profit). Déssexualisation : l'ardeur qu'il met à son travail est éminemment sexuelle. On ne saurait analyser autrement l'énergie incroyable qu'il déploie, au début du film, pour ramper jusqu'au bureau où, blessé, il va vendre sa première collecte d'argent au lieu d'aller se soigner !

Sous une forme ou une autre, un enjeu professionnel implique toujours une histoire individuelle qui a sa logique singulière, et dont les ressorts sont largement inconscients. Ainsi, le processus de sublimation permet de jeter un regard perplexe sur la pléthore des mesures mises en œuvre dans les entreprises pour accroître la motivation et la satisfaction au travail ou, plus prosaïquement, pour éviter le mécontentement : amélioration de l'hygiène et de la sécurité, enrichissement des tâches, rotation des postes, direction prévisionnelle par objectif (DPO), équipes autonomes, cercles de qualité, etc. Pratiques incantatoires bien souvent, car force est de constater que des situations de travail identiques sont vécues de façons très différentes d'un individu à l'autre. Ce n'est donc pas de procédures managériales que l'on doit attendre la sublimation, mais bien de l'individu lui-même, avec son épaisseur, ses acquiescements et ses refus.

Cette hypothèse d'un déterminisme individuel de la sublimation doit cependant être tempérée. En effet, chaque acteur de l'entreprise, à supposer qu'il adhère aux valeurs de son environnement socioculturel, ne peut trouver une satisfaction narcissique par son travail que si

celui-ci est socialement valorisé. On pense ici aux managers, aux ingénieurs, aux techniciens, aux ouvriers de métier, etc. Mais ne sublime pas qui veut dans sa vie professionnelle. Qu'en est-il de cette multitude de simples employés, d'OS et de manœuvres ? Qu'en est-il de tous ces salariés affectés à des tâches ne nécessitant pas de qualifications particulières, répétitives ou insalubres ? La révolution informatique en cours n'a pas radicalement modifié ce paysage, puisqu'elle est en train de créer une piétaille d'opérateurs aux qualifications tout aussi sommaires. Pour ces catégories professionnelles défavorisées, c'est une autre défense, moins efficace et donc moins satisfaisante, qui va se manifester sous la forme de l'hyperactivité.

L'hyperactivité, c'est la défonce au travail, c'est faire du rendement et de la prime, c'est la recherche des heures supplémentaires et du travail de nuit mieux rémunéré. Sigmund Freud avait déjà bien repéré en son temps ce phénomène dans les tâches domestiques, qu'il avait désigné par le terme inapproprié de « psychose de la ménagère ». L'hyperactivité serait en quelque sorte de la sublimation qui ne prend pas. Cette défense arrive à faire illusion quelque temps pour aboutir nécessairement à l'épuisement physique, à l'accident ou à la maladie mentale. C'est ici que les responsables des relations humaines dans les entreprises devraient prendre conscience que le présentéisme fait souvent le lit de l'absentéisme...

La capacité à sublimer était pour Sigmund Freud, il faut s'en souvenir, un des critères (avec la disparition du symptôme) de la fin d'analyse. On sait que l'on est en fin de cure lorsque l'on ne se propose pas d'autre but, dans l'existence, que d'aimer et travailler. Ce critère, séduisant en apparence, avait cependant l'inconvénient de passer sous silence le principe de réalité du monde du travail pour des milliers de salariés ; lesquels, il est vrai, n'avaient aucune chance à l'époque de bénéficier sur le divan des bons soins du maître de Vienne. Sublimer comme un des garants de la santé mentale, certes. Or il faut malheureusement bien constater que les déterminismes culturels font de la sublimation par le travail une sorte de « privilège de classe » réservé à une minorité de salariés, excluant la majorité de ceux-ci pour les laisser devant la perspective des loisirs incertains de fin de semaine.

En effet, pour sublimer, il faut être libre de son temps, libre de ses outils, de ses produits. On définit ainsi l'artiste, l'artisan, le membre d'une profession libérale, mais pratiquement jamais un salarié. La sublimation est du côté de l'œuvre et non du travail. Pour beaucoup de salariés, entrer dans une entreprise, c'est la certitude de ne pas pouvoir réaliser ses rêves, c'est la certitude de perdre sa vie à la gagner. Pour beaucoup de salariés, on entre dans une entreprise parce que l'on ne veut ou ne peut vivre en accord avec ses rêves... Les peintres du dimanche ont, on le voit, encore un bel avenir. Malaise dans la sublimation...

Le chef d'orchestre

Q. — J'ai 35 ans. Responsable du marketing d'une société de cosmétiques, on vient de me proposer une promotion. Cela tombe très mal, car j'envisage de demander un 4/5 de temps pour m'adonner à ma passion de chef d'orchestre. Je préfère la musique à toutes les plus belles carrières. Depuis des années, j'essaie de composer entre mon activité professionnelle et ma véritable vocation. Comment l'annoncer sans mettre en péril mon gagne-pain ?

(Didier)

R. — Voilà un bel exemple de maladresse managériale. À première vue, on pourrait trouver ça sympathique qu'on vous offre cette promotion. Mais avant de vous la proposer on aurait pu d'abord vous demander si ça vous intéressait. Vous avez commis l'erreur d'être trop performant dans votre mission, et vos responsables ont conclu trop rapidement et très naïvement au lien entre efficacité et motivation. On sait très bien qu'un agent motivé n'est pas nécessairement efficace et qu'un agent efficace n'est pas nécessairement motivé. C'est votre cas. Il vous faut maintenant dire que non seulement vous refusez la promotion, mais qu'en plus vous voulez travailler à temps partiel. C'est un véritable *coming out* auquel vous allez vous confronter ! À moins que votre passion musicale ne soit déjà connue par vos

responsables, auquel cas la pilule devrait être plus facile à avaler. Si ce n'est pas le cas, mieux vaut procéder en deux temps. Refuser d'abord la promotion, en prétextant que le poste que vous avez maintenant vous convient très bien et vous suffit. On cherchera une autre personne, le projecteur se déplacera alors vers quelqu'un d'autre. Si vous avez un dauphin sous la manche, vous pouvez toujours le proposer. Il sera ravi, surtout si c'est un jeune loup, et puis on vous oubliera un peu. Laissez passer quelques mois et faites alors une demande de travail à 4/5. On comprendra alors *a posteriori*. Voilà pour la recette. Il semblerait dans votre cas que le risque d'un licenciement soit faible mais pas négligeable. Faible parce qu'après tout vous faites l'affaire là où vous êtes, pas négligeable si vos responsables psychologisent l'affaire et vous considèrent comme un traître à l'entreprise. Mais toute passion comporte un risque... Êtes-vous prêt à prendre ce risque, même s'il est faible ? Mais voilà, vous n'êtes peut-être pas seul dans l'aventure, prendre un risque, c'est aussi le faire prendre à votre femme et à vos enfants, si vous n'avez pas de matelas financier suffisant. Je vous laisse ici à votre conseil de famille avant de terminer par deux questions : qu'est-ce qui vous a amené à une carrière dans l'entreprise si votre vocation musicale est là depuis toujours ? Dans quelle mesure ne pourriez-vous pas professionnaliser, au moins à temps partiel, votre activité de chef d'orchestre ?

L'intoxication

Q. — Consultant en ressources humaines, j'ai créé mon entreprise il y a 5 ans. Pour garder le même niveau de rémunération et donc le même train de vie que lorsque j'étais salarié, j'ai mis la barre haut. Cela marche bien, mais je n'ai presque plus de soirées ni de week-ends à moi. Je suis constamment dans l'angoisse de ne pas faire un chiffre d'affaires suffisant. Je me sens fatigué et déprimé. Comment sortir de cette impasse ?

(Marc)

R. — Vous semblez intoxiqué par votre travail. C'est courageux d'avoir quitté un emploi stable pour les aléas du marché comme consultant. C'est courageux de subvenir aux besoins de votre famille. Mais vous ne pensez pas que vous en faites un peu trop ?

Vous semblez être à la fois anxieux et hyperactif. Le travail, au-delà d'être un moyen de gagner votre vie, est peut-être pour vous une manière de calmer votre anxiété. Ce sont peut-être les week-ends et les vacances qui vous angoissent. À la longue, à travailler ainsi, vous risquez d'avoir des problèmes de santé, sans oublier que votre vie affective et familiale risque d'en pâtir.

L'hyperactivité, c'est vous, on ne va pas vous changer, mais ce qui peut changer, c'est l'organisation du temps et de votre travail. Comme consultant, vous savez qu'il y a des limites. À partir d'un certain seuil, vous ne pouvez plus accepter de travail, c'est physique, car il n'y a que 24 heures dans une journée. Deux solutions s'offrent à vous. La première, la plus simple, est de travailler en réseau, de donner le trop-plein à des confrères moyennant une rémunération comme apporteur d'affaires. La seconde serait de déléguer une partie de votre activité à des consultants seniors recrutés comme salariés.

Dans tous les cas de figure, il est impératif que vous vous donniez au moins deux jours de congé par semaine pour être avec votre femme et vos enfants. Votre hyperactivité ? Rien ne vous empêche de faire du sport à dose raisonnable pendant ce temps libre.

Sur un plan plus psychologique, peut-être vous serait-il utile d'examiner, avec l'aide d'un thérapeute, les raisons d'une anxiété de base qui dépasse l'anxiété normale de toute personne en profession libérale devant le marché. Vous vous sentez fatigué et déprimé. C'est la sonnette d'alarme avant un possible effondrement. C'est aussi le signal de vous mettre au travail sur votre personnalité. Pourquoi une telle drogue vous est-elle nécessaire ? Les drogués font peu de cas de leur vie amoureuse

et amicale et sont dans une dynamique du « toujours plus ». Alors, peut-être que ce qui est à l'ordre du jour pour vous serait de limiter les doses et pourquoi pas de transformer cette drogue en sublimation. Sublimer, c'est faire que son travail ne soit pas de l'agitation, mais qu'il puisse devenir une « œuvre ». Avez-vous pensé à faire de la recherche et écrire sur votre pratique professionnelle ? Consultant en relations humaines, vous travaillez sur du vivant, c'est passionnant. Ne faites pas de votre cabinet uniquement une machine à gagner de l'argent, mais un lieu de réflexion et de recherche !

Bourreau de travail

Q. — J'ai 35 ans. J'ai l'impression de vivre avec une planche à billets. Mon mari est chef d'entreprise. Il se lève à 5 heures du matin et se couche à 21 heures pour être en forme le lendemain. Il consacre toute son énergie à ses affaires. Résultat : nous n'avons aucune vie sociale. Quand nous allons au théâtre ou partons en week-end, c'est toujours à l'arraché et il n'en profite pas. Il s'assoupit car il est crevé. Comment lui faire comprendre que nous pourrions être heureux avec moins d'argent, mais plus de temps ? N'est-il pas un bourreau de travail (*workaholic* en anglais) ? Comment le soigner de cette maladie ? Faut-il voir une conseillère conjugale pour sauver notre couple ?

(Nathalie)

R. — Il existe une structure psychique particulière bien connue des psychanalystes, dans laquelle la personne concernée doit utiliser, pour calmer son angoisse, des procédés addictifs. L'addiction, c'est la dépendance. Ce peut être des drogues classiques, ce peut être le tabac et l'alcool, la nourriture, le jeu, le travail et le sport, etc. Votre mari est sans doute dans cette dernière catégorie. Le travail (l'hyperactivité) est là comme un mécanisme de défense contre l'angoisse. Ce n'est pas la pire des drogues, il faut en convenir, à condition que l'usure physique ne soit pas la cause de pathologies psychosomatiques plus ou

moins graves (troubles gastro-intestinaux ou cardio-vasculaires par exemple). Mais nous n'en sommes pas là. Votre mari est dans la jouissance du travail et l'alibi de la rémunération n'est sans doute qu'une justification superficielle. S'il « jouit » de sa drogue travail, c'est vous qui êtes gênée dans sa non-disponibilité sociale, affective et sans doute sexuelle. Vous voilà confrontée à une maîtresse redoutable dont vous êtes jalouse : son travail, source pour lui de jouissance. Comment le soigner de sa maladie ? Mais il n'est pas malade au sens médical du terme ; mieux, ses défenses hyperactives le protègent jusqu'à un certain point de la dépression. Mais il faut bien en convenir, ces défenses seront vraisemblablement inefficaces dans la durée. En revanche, s'il prend conscience que cette organisation professionnelle met en péril votre couple, il serait utile qu'il consulte un psychothérapeute spécialiste des addictions. Je ne vous cache pas que ces psychothérapies sont longues et difficiles, mais une conseillère conjugale ne me semble pas appropriée. En vous mariant avec cet homme n'avez-vous pas remarqué qu'il avait des tendances addictives ? Quelle place vous donnait-il au début de votre relation ? N'avez-vous pas voulu le sauver de quelque chose à ce moment-là ? S'il est, lui, *workaholic*, n'êtes-vous pas victime de votre côté d'un désir d'aide, d'un désir de secourir, que l'on pourrait qualifier de syndrome du saint-bernard ? Au *workaholic* répond souvent le tonneau de rhum du brave chien secouriste !

La papillonne

Un jeune sur trois, entrant dans la vie salariée en France, changera au moins trois fois de métier dans sa vie professionnelle. Mais où est donc passé l'amour du métier ? Quand on aime un métier, on n'a pas envie d'en changer. D'ailleurs, s'agit-il de métiers ou de techniques éphémères ?

Il faut oser l'affirmer, il existe de sots métiers. Il existe de sots métiers, non que ceux qui les exercent soient sots. Que l'on nous dispense de

les énumérer, car une bonne partie de l'activité économique serait mise à l'index. Il faut bien gagner sa vie... Ici commence le douloureux fossé qui existe entre le désir de faire œuvre (la sublimation) et le principe de réalité.

C'est peut-être Charles Fourier qui a été le premier à saisir que le travail pouvait être source de plaisir, lorsqu'il était exercé dans certaines conditions : séquences de travail courtes, avec la possibilité de passer d'une tâche à l'autre (la « papillonne »).

Cette idée d'un travail comme source de plaisir sera reprise par Sigmund Freud dans une autre perspective, lorsqu'il élaborera le concept de sublimation (*Un souvenir d'enfance de Léonard de Vinci*). Pour Freud, si le travail est bien du côté du principe de réalité (s'opposant ainsi formellement au principe de plaisir), il peut être aussi source de plaisir lorsqu'il permet de canaliser et de transformer cette partie de la pulsion sexuelle dont l'expression est interdite par l'instance morale, le surmoi. On pourrait ainsi résumer la pensée de Freud, en disant que personne n'a envie de travailler, mais que tout le monde a envie d'œuvrer.

En Mr Hyde, nihiliste du bon docteur Freud, Friedrich Nietzsche admet bien l'idée d'un plaisir au travail, mais d'un travail qui aurait d'abord pour fonction d'occuper le sujet, pour le faire échapper à l'ennui. Or, à en croire Arthur Schopenhauer, l'ennui de l'oisiveté permet d'échapper à la souffrance du travail. De quoi s'y perdre...

Revenons à la sublimation, dont Herbert Marcuse fera la critique. Il voyait surtout dans cette théorie, les *a priori* « petit-bourgeois » de Freud vis-à-vis du travail, proche de la tradition moraliste des Lumières et du XIX^e siècle. Pour Marcuse, le travail est la principale entrave à la sexualité. Dans son esprit, le travail reste donc bien une malédiction pour l'humanité ; malédiction que fera disparaître, ainsi que le travail, le progrès technique. Il est vrai que la révolution informatique en cours donne un regain d'actualité aux idéologues du non-travail comme valeur et aux prophètes de la disparition du travail, faisant ainsi écho au *Droit à la paresse* de Paul Lafargue. Et puis, le non-travail n'est pas l'inactivité...

Chapitre 11

Le sexe des anges

La revanche de Penthésilée

Qu'en est-il de l'insertion professionnelle au féminin ? Il ne s'agit pas ici d'épiloguer sur les avantages et inconvénients du travail des femmes, sur les capacités comparées entre le sexe dit fort et son homologue dit faible ou sur l'égalité des chances entre elle et lui dans la course à la réussite. Il s'agit ici d'évoquer la question de la place des femmes dans le lien social, et notamment les conditions de la rencontre entre une structure psychique plus fréquente chez elles, l'hystérie, et la structure sociale dont l'entreprise constitue un des aspects majeurs.

Rappelons que la structure psychique « normale » est de type névrotique. En forçant le trait, on pourrait affirmer que toute vie psychique consiste à bâtir des défenses pour supporter l'assaut des angoisses nées de toute confrontation au monde extérieur. Or, l'hystérie, prototype de la structure névrotique, se caractérise par la prégnance du refoulement dans le choix des défenses. Elle présente sa forme ordinaire dans ce que l'on pourrait appeler la « personnalité féminine » et sa forme pathologique, dont les présentations de malades faites par Charcot à la Salpêtrière ont donné en leur temps une image spectaculaire. Rien n'a changé, tout a évolué. Si la figure de l'hystérique fait toujours

partie de notre quotidien, ses traits ne sont plus les mêmes. Les « célibattantes » d'aujourd'hui ont remplacé les sorcières du Moyen Âge. L'hystérie, ça s'attrape, ça se répand même comme la peste, chez les hommes notamment, toujours prêts à abandonner leur « dialecte obsessionnel », fait de rigueur morale et de rationalisme ascétique, pour la langue standard de la névrose. Dans le même temps, ce sont les femmes qui poussent la malice à se présenter sous l'austère déguisement des défenses obsessionnelles viriles. D'autant que l'entreprise n'est pas avare à leur fournir ce type de défenses.

Ne peut-on y voir la marque d'une protestation des femmes contre le sort qui leur est réservé, protestation qui a besoin, pour se faire entendre, de revêtir un masque de virilité ? Faut-il, pour percer, que ces dames se comportent en hommes ? En effet, dans le monde du travail, ce sont les femmes qui posent le mieux la question de la différence des sexes, dans le rêve éveillé si bien partagé d'une société « unisexe ». Question byzantine à laquelle le pervers répond par le déni de la castration. À ce rêve éveillé fait écho la provocation de Jacques Lacan quand il nous affirme que la femme n'existe pas... C'est vrai, la femme n'existe pas mais les femmes parlent. C'est vrai que la femme n'existe pas, avec l'explosion de l'hystérie masculine depuis une quinzaine d'années...

Prologue. Rideau d'un théâtre se levant sur l'aube de l'humanité ; épopée de la horde primitive. Tout s'est donc passé entre frères après le meurtre du père tyrannique, nous dit Sigmund Freud dans *Totem et Tabou*. Guerre et paix. Guerre fratricide pour s'approprier les femmes et paix avec la naissance de la Loi et de la « démocratie » des mâles. Mutisme des femmes. Spectatrices passives sinon consentantes sur la scène de leur destin historique. Mais qu'est-ce qu'elles veulent ? Mais à quoi pouvaient-elles bien songer en ces temps troublés au milieu de ces querelles de mâles ? Freud ne nous en dira pas plus...

Changement de décor. De cette société originale à nos organisations modernes, à l'entreprise. Autre époque, mêmes mœurs ? L'entreprise est-elle une affaire d'hommes ? C'est la société des frères qui persiste.

Les femmes y auraient leur place à condition d'y perdre leur sexe. Perdre pour gagner. Un moins pour un plus, en quelque sorte.

Changement d'éclairage. Scénario sur le thème d'une « libération » introuvable. De nos jours les femmes revendiquent leur place dans la vie professionnelle. Refrain trop connu. Les ressassements des médias abondent sur cette réalité sociale, qui a pris corps pendant la Première Guerre mondiale lorsqu'elles se sont mises à remplacer au bureau ou à l'usine les hommes partis au front. Depuis, elles ont même pris du galon et sont devenues cadres. Le « continent noir » est-il en passe de réussir son OPA sur l'entreprise ? Femmes dans l'entreprise. Femmes battantes et féroces (féroces entre elles le plus souvent). Femmes guerrières. Farouches amazones modernes au sein coupé pour être plus performantes dans la guerre économique. Armes de la séduction, qui se retournent contre elles dans l'aliénation d'un rictus sans désir. Ont-elles désappris à sourire ? Sérieuses, les femmes ? Oui, trop sérieuses. Trop de choses à prouver, trop de choses à démontrer : qu'elles sont capables comme les hommes, aussi compétentes, aussi responsables, aussi tenaces, aussi agressives. En un mot, prouver que ne l'ayant pas (le phallus), il serait possible de se l'approprier sous la forme de deux de ses avatars : le pouvoir et l'argent ! L'enfant serait-il passé à la trappe ou laissé à ces malheureuses qui auraient eu la malchance d'être restées en retard sur leur temps ? Écoutons sur le divan de l'analyste ces femmes sur la fin de la trentaine. Paroles souvent pathétiques : la réussite professionnelle se paye d'une angoisse, celle de ne pas encore avoir d'enfant, redoublée par le sentiment du temps qui presse. Dans un monde d'hommes, les femmes se trouvent constamment confrontées à la question de leur identité sexuelle. C'est cela, l'hystérie, le travail souterrain de cette lancinante question : l'avoir ou pas (le phallus) ? Mais l'avoir sous quelle forme ? Dilemme : l'entreprise, *via* les positions de pouvoir, ou l'enfant, le fils qui nous apportera ce sexe qui fait défaut ? Comment dépasser cette contradiction ? Les réponses de la société sont insuffisantes, car elles relèvent de la solution d'intendance (plus de crèches et de travail à temps partiel). Elles permettent ainsi d'évacuer l'embarrassante question du désir et du choix, par l'aimable métaphore florale de

l'épanouissement. Les hommes se réaliseraient quand les femmes s'épanouiraient. Ainsi va le monde, où la « petite différence » n'en finit pas d'avoir des effets jusqu'au terme d'une vie bien remplie...

Épilogue à venir sur une scène sociale où s'apprêtent à jouer sur fond de cauchemar ou d'utopie radieuse des acteurs aux rôles encore mal définis par nos apprentis sorciers des nouvelles parentés, des nouveaux modes de procréation et des nouvelles techniques. Désarroi pour une « moitié du ciel » sens dessus dessous, où les robots auraient pris la place des hommes et les hommes la place des femmes. Question de place et de rôle donc... Penthésilée prendra-t-elle la place d'Œdipe, et au prix de quelle nouvelle malédiction ?

Ça ne se partage pas !

Q. — J'ai 42 ans. Cadre supérieur dans une grande entreprise, j'ai une vie professionnelle réussie dans laquelle je m'épanouis. Mon mari est fortuné et a un très bon job, mais il prend ombrage de mon succès. Au lieu de me féliciter, il me tourne le dos. Sans doute manque-t-il d'assurance, même s'il n'en laisse rien paraître. Il a été marié 20 ans à une femme qui ne travaillait pas. Je me demande s'il ne préférerait pas une femme plus passe-partout. Il m'est impossible de renoncer à ma personnalité. Que faire ? Le quitter ?

(Arielle)

R. — Pour vous répondre, je vais être obligé d'employer un vocabulaire inusité dans le monde du management, un concept psychanalytique : le phallus ! En psychanalyse, le phallus n'est pas le pénis, c'est le signifiant de l'objet du désir. Il peut prendre plusieurs formes : un nom, un patrimoine, un diplôme ou un métier prestigieux, l'argent, le pouvoir, un enfant, un diamant, une voiture de sport rouge, etc. Le phallus, c'est ce qui brille, c'est ce qui donne envie. L'avoir ou pas ? Les femmes le revendiquent, soit dans une stratégie féminine, elles vont alors le chercher chez les hommes en leur demandant un enfant et pour

ça elles se font belles en se maquillant et en portant de beaux chapeaux et de belles robes pour séduire le futur père. C'est essentiellement cette stratégie-là qu'a connue Freud pour parler de l'hystérie. Mais elles le revendiquent aussi dans une stratégie virile, en prenant le pouvoir là où il est : dans la vie politique, dans l'entreprise, en étant indépendantes financièrement sans le demander aux hommes ; contre les hommes parfois. Cette dernière stratégie est de plus en plus fréquente de nos jours, c'est la stratégie de la femme en tailleur, dirons-nous par boutade. Mais c'est aussi l'enfant qui est souvent ici passé à la trappe. À ce propos, avez-vous des enfants ? Je ne doute pas que vous vous êtes reconnue dans ce second portrait, peut-être que votre mari s'était habitué à une stratégie classique avec sa première femme et qu'il ne supporte pas que quelque chose brille à côté de ses propres éclats. Vous lui faites de l'ombre, et le phallus, ça ne se partage pas ! Mais pour vous mettre d'accord tous les deux, sachez que le phallus, fondamentalement, personne ne l'a, ni les femmes ni les hommes, car le véritable objet du désir, c'est l'objet que l'on n'a pas, que l'on n'aura jamais. Que faire ? Renoncer à votre mari ? On a le mari que l'on mérite et, si cette relation est à ce point insupportable, il faut en tirer les conséquences. Et puis, à vous écouter, le grand absent dans cette relation semble être l'amour. Sans amour dans une relation entre homme et femme, il ne reste plus que des rapports de force. Et si l'amour est toujours là, un conseil, faites « l'homme » en public et faites la femme avec lui dans l'intimité. Mais c'est une autre histoire...

La femme potiche

Q. — J'ai 40 ans. Ma femme refuse d'inviter à dîner mes relations d'affaires. Par ailleurs, elle ne m'accompagne jamais à des séminaires ou des voyages d'agrément à l'étranger, alors que les autres épouses sont là. Elle déteste les week-ends de golf ou de chasse. Elle ne travaille pas et n'aime se consacrer qu'à nos deux enfants. C'est un lourd handicap pour ma

vie professionnelle. Nous nous disputons souvent à ce sujet car elle ne comprend pas que ces mondanités sont nécessaires pour que je nourrisse toute notre petite famille. Comment lui faire changer d'attitude ?

(Charles-Étienne)

R. — Ma réponse va être brutale. Comment lui faire changer d'attitude ? Pourquoi serait-ce à elle de changer ? Vous pouvez changer de situation professionnelle si vous aimez votre femme. C'est son droit de ne pas aimer les dîners professionnels, les voyages d'affaires, le golf et la chasse. Il n'est d'ailleurs pas certain que vous aimiez ça. Par ailleurs, même s'il est d'usage, dans certaines entreprises, de mélanger vie professionnelle et vie privée, en droit, votre femme n'a pas à se mêler de vos affaires. Et puis vous devriez être satisfait qu'elle s'occupe de vos enfants ! Peut-être que l'explication de vos difficultés est à chercher dans la « feuille de route » que vous lui avez donnée au moment de vous marier. Au risque de vous choquer, le mariage a peu de chose à voir avec l'amour. C'est une institution suffisamment souple pour que les protagonistes puissent s'accorder sur un certain nombre d'objectifs, une répartition des rôles domestiques et professionnels, la fixation des rapports financiers et le fait de fonder une famille. Si vous n'avez assigné à votre femme que le rôle de mère, ne vous étonnez pas qu'elle fasse bien son travail et se cantonne à celui-ci. Lui avez-vous demandé dès le départ de remplir ce rôle de représentation que vous souhaitez ? C'est peut-être vous qui l'avez trompée sur la marchandise en lui imposant cette nouvelle mission en cours de route. Franchement, depuis le début, vous deviez savoir qu'elle n'avait pas de goût pour ce rôle de femme potiche. Alors, si votre vie professionnelle était si importante pour vous, pourquoi avoir fait votre vie avec une femme qui se réalise mieux dans la maternité ? Mais un symptôme en cache souvent un autre. Derrière cette revendication de représentation professionnelle pour votre femme se cache peut-être une revendication plus intime. Vous lui demandez peut-être aussi d'être plus

élégante, plus séduisante, plus sexy ; d'en jeter, pour vous, vos amis et vos relations professionnelles. Peut-être que vous lui reprochez indirectement de ne pas essayer de vous séduire, de ne pas se faire belle. Peut-être que vous avez eu peur dès le départ de vous marier avec une femme que l'on remarque, préférant la discrétion d'une femme mère. Ce que vous renvoie alors cette femme mère, c'est peut-être votre ambiguïté, c'est à la fois votre désir et votre peur d'être avec une femme séduisante ; qui vous séduise mais qui pourrait séduire aussi un collègue de travail. La discrétion de votre femme vous épargne peut-être la jalousie de la voir papillonner au club de golf. Ambivalence des sentiments. Enfin, puisqu'il était question de feuille de route, lui avez-vous demandé au moment de vous marier ce qu'elle attendait de vous ? Il n'est jamais trop tard pour parler de tout ça. C'est peut-être le moment, maintenant, de fixer un nouveau « contrat » entre elle et vous, de négocier. Et dans toute opération de ce genre, chaque protagoniste doit définir ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas. Enfin, si les difficultés entre vous ont des racines plus profondes, il vous faudra envisager une psychothérapie de couple, par exemple. Parce que vous vous doutez bien que votre problème professionnel n'est en réalité pas un problème professionnel...

La mère indigne

Q. — J'ai 35 ans. Je dirige une agence de communication. J'adore mon métier, mais c'est un arrachement pour moi de quitter le bureau à 20 heures, pour rentrer m'occuper de mes deux enfants, une fille de 7 ans et un garçon de 10 ans. En effet, mon rôle de mère de famille m'ennuie, alors que ma profession me passionne. Je ne souhaite pas changer mon mode de vie, mais je culpabilise. Suis-je normale ? Je consacre à mes enfants une demi-heure le matin, une demi-heure le soir. Est-ce suffisant à leur équilibre ? D'autant que leur père, très souvent en voyage, ne les voit que le week-end.

(Béatrice)

R. — Une amie qui ne vous voudrait pas du bien pourrait vous dire : fallait y penser avant ! Mais la situation est ainsi. D'abord, être parent, ce n'est pas nécessairement être scotché aux enfants, ce qui n'est pas une bonne chose pour eux. Je suppose que vous avez les moyens financiers pour faire appel à des professionnels, en ce qui concerne la garde et les devoirs. Votre travail vous accapare, c'est ainsi. Après tout, les enfants de pilotes de ligne, de capitaines au long court ou d'accompagnateurs touristiques ne sont pas plus pervers ou psychotiques que les autres. Mais ce à quoi vous devez vous attacher, et il en est de même pour le père, c'est d'être là à des moments privilégiés et symboliques pour vos enfants, même si le Premier ministre vous convoque. Ces moments forts sont par exemple : les anniversaires, la finale d'un tournoi de basket où l'un de vos enfants joue, un déjeuner en tête à tête, Noël, un week-end à la mer ou à la montagne, un voyage en Italie, etc. Prévoyez ça à l'avance et tenez-vous-y impérativement. Il n'y a pas de pire chose pour un enfant que de ne pas tenir parole ! Il en va de votre crédibilité auprès d'eux en tant que parent. Et puis, si vous êtes très occupée, il faut leur expliquer pourquoi, il faut leur parler de votre travail ; et pourquoi pas, les faire s'intéresser à votre métier, aux choses du langage, de la communication et de l'image. Ça pourra même leur être profitable à l'école. Montrez-leur où vous travaillez, un jour où vous n'êtes pas charrette, si la culture d'entreprise l'autorise. Présentez-les avec fierté à vos collègues. L'important est que vous aimiez vos enfants et que vous leur signifiez votre amour. Mais l'amour ne se commande pas. Les aimez-vous ? Vous avez le courage de dire que votre rôle de mère vous ennuie. C'est cet ennui qui doit être plus toxique pour vos enfants que votre absence. Qu'ils se plaignent ou non de vous, peut-être serait-il bon de penser à une thérapie personnelle ou familiale pour travailler sur ce symptôme d'ennui, qui risque de plonger vos enfants dans un sentiment d'abandon moral funeste pour leur avenir.

Chapitre 12

Les damnés du travail

L'âge d'or

C'est un capitalisme sauvage, arrogant, triomphant et (ce qui est nouveau) plébiscité qui s'affiche en ce nouveau millénaire sur la scène économique et sociale : cap sur l'argent, injonction à « gagner », culte de la réussite professionnelle. Pourtant, tout ne va pas pour le mieux dans le meilleur des mondes libéraux avec un chômage persistant. Ce phénomène constitue actuellement un des éléments majeurs de la décomposition du lien social et de l'anomie ambiante dont souffre la société contemporaine. Un fléau social qui, outre les détresses individuelles souvent tragiques qu'il engendre, représente une menace politique pour les démocraties. Le chômage de longue durée est bien un phénomène massif et endémique, qui touche autant le cadre de cinquante ans que le jeune en attente de son premier emploi.

Cet âge d'or du capitalisme engendre une société à deux vitesses. Abondance pour les uns, vies dans l'impasse pour les autres. Quelques-uns basculent dans la misère, l'errance sans domicile fixe, la clochardisation, la petite délinquance. L'absence d'emploi est toujours mal vécue, car le travail est source de revenus, nourrit l'identité et structure le temps. La dépression névrotique est fréquente, la toxicomanie

(l'alcoolisme surtout) n'est pas rare, de même que les tentatives de suicide. « Galère », quand tu nous tiens, tu nous tiens bien. La société des gagnants a aussi ses perdants.

Quand le gris du chômage prend la couleur noire de la dépression. Le chômage n'est pas qu'une affaire d'économie : la difficulté à trouver un emploi est bien souvent l'expression d'une pulsion de mort. C'est l'occasion, en tout cas, d'éprouver un sentiment de culpabilité, de développer des stratégies d'échec et d'autopunition. Aussi un chômeur pourra-t-il, par exemple, éprouver les pires difficultés à se rendre à un entretien d'embauche situé trop loin de chez lui pour ne pas s'éloigner de sa mère : un jour, c'est la voiture qui aura une panne opportune, un autre, il n'aura tout simplement pas vu l'annonce dans le journal ou l'aura mal interprétée... Les stratégies d'échec et d'autopunition peuvent aussi se révéler lors de l'entretien lui-même. Il s'agit bien de stratégies car elles peuvent avancer sous des masques différents, celui de l'assurance (ton plein de morgue ou d'un subtil dédain du candidat, qui aura en outre oublié de se renseigner sur l'entreprise et de poser des questions sur le poste) comme celui du manque d'assurance (brusquerie des manières, hésitations, tenue vestimentaire peu adaptée, etc.).

À une époque où le statut social se confond de plus en plus avec le statut professionnel, c'est à une dénarcissisation massive du sujet que l'on assiste. Le chômeur de longue durée se perçoit comme un individu brisé, un naufragé, un laissé-pour-compte, un exclu, une victime ou un sacrifié. Il se vit comme un incapable. Se sentant dévalorisé, il n'a plus confiance en lui et a perdu l'estime de soi. Il finit par se prendre pour un rebut, un déchet, avec la ferme conviction de faire partie d'une « sous-humanité ». Il se trouve indigne et a honte de lui-même. Il est fuyant avec autrui, replié sur lui-même et asocial. La solidarité familiale, amicale ou de voisinage (lorsqu'elle existe) est bien souvent mal supportée. Les autres ne sont plus pour lui qu'un miroir brisé où se reflète une identité en miettes. La mort sociale l'a métamorphosé en mort-vivant... Frustration, puis désir en panne dans un imaginaire atrophié. Une vie au rabais où dominent l'asthénie, le sentiment d'inutilité, l'ennui, le découragement, le

désespoir. Résigné, il cherche un emploi sans conviction ; à vrai dire, il a peur des contraintes du travail. Il a perdu tous ses repères (temporels, spatiaux et symboliques). Il vit dans un temps sans hier ni demain, un temps vide devant un futur sans avenir. Le sens des choses s'est évanoui pour lui : repli sur la survie au quotidien, sur le biologique, sur le besoin, sur le sommeil enfin pour oublier. Le chômage s'est transformé en destin et l'on ne peut être que passif devant le destin.

C'est une vieille histoire, cependant. Qu'elles soient dues au machinisme ou au progrès technique, de nombreuses vagues de chômage ont touché le monde capitaliste depuis la révolution industrielle. Le travail est devenu une denrée rare et nécessite des réponses nouvelles aux questions du temps et du partage du travail. Mais la société ne se pose que les questions qu'elle peut résoudre, disait Karl Marx. Il faudra s'y faire, le travailleur de demain sera « nomade ». Il changera de métier plusieurs fois ; il changera de région ou de pays ; il passera du salariat au statut d'indépendant et vice versa, plusieurs fois ; il aura des lieux de travail diversifiés et n'aura pas d'horaires de travail. Bref, ce sera pour lui un univers anxiogène avec peu de points de repère symboliques.

Les managers ont le blues. Après les ouvriers et les employés, c'est à leur tour de faire les frais de plans de licenciements draconiens. Lendemain de fête, réveil douloureux et gueule de bois pour ces privilégiés.

On leur avait promis monts et merveilles : salaire mirobolant, intégration dans une équipe dynamique, responsabilités, perspectives d'évolution rapide. Ils avaient tant espéré : acquérir du prestige social, se réaliser, se rendre utiles à la société pour les plus naïfs. On leur avait tellement demandé : disponibilité corps et âme, adhésion à une éthique en toc, compétence, créativité, excellence, qualité totale et zéro défaut. On avait testé leur personnalité, leur motivation, leur ténacité, leur fidélité, leur patriotisme d'entreprise. On les avait même fait marcher sur le feu, sauter à l'élastique ou participer à des stages hors limites. On les avait déformés par trop de formation. Ils avaient tout sacrifié avec passion : leurs idées, leur temps, leurs

week-ends, leur vie privée, leur vie familiale ; quand on aime son entreprise, on ne compte pas. Un jour pourtant, ils ont dû se rendre à l'évidence : licenciés, ils sont devenus chômeurs. On les avait trompés, on les avait bernés, on leur avait menti ; l'entreprise n'est ni une famille, ni une bonne mère, ni une nouvelle religion. Le « contrat narcissique » passé avec elle ne cachait qu'un banal contrat de travail. Mis à part quelques privilégiés aux *golden parachutes*, les managers prennent conscience qu'ils sont des salariés comme les autres, que l'entreprise n'a pas d'états d'âme, qu'elle achète de la force de travail pour réaliser du profit. Ils s'aperçoivent que l'image valorisante qu'ils avaient d'eux-mêmes n'était qu'une baudruche se dégonflant devant la réalité des temps difficiles. Des cadres au RMI ! Qui l'aurait cru ? Les enfants chéris du capitalisme sont devenus des enfants abandonnés à l'assistance.

Certains pourraient s'offusquer à l'idée que l'on puisse être amené à plaindre ces enfants gâtés. Plusieurs d'entre eux trouvent en effet à partir d'un licenciement l'occasion d'un nouveau départ. C'est vrai pour ceux qui ont bénéficié de l'aide efficace d'un cabinet d'*outplacement*. C'est vrai aussi pour ceux qui, mal orientés professionnellement, ont laissé l'employeur prendre les devants par rapport à une démission toujours différée. C'est vrai enfin pour ceux qui, possesseurs d'un petit capital, se sont fait une seconde jeunesse professionnelle en achetant une PME. Mais à y regarder de plus près, l'affaire est plus sérieuse qu'il n'y paraît. Pour beaucoup de cadres au chômage, c'est à un véritable désastre psychique que l'on assiste : deuil douloureux à faire d'un moi magnifique, blessure narcissique, angoisse, dépression névrotique et psychosomatique. Ah ! ce qu'il est dur d'être soi-même, quand on n'est plus ce qu'on a été... Le médecin généraliste, le psychiatre ou le psychanalyste savent à quel point crise économique se conjugue avec crise individuelle. Mais ceux qui ont échappé au licenciement sont à peine dans une meilleure forme, lorsqu'ils savent qu'ils doivent courir de plus en plus vite pour rester à la même place : stress à cause d'un avenir incertain, méfiance vis-à-vis des collègues, sommation à tenir à tout prix. Le « placard », autrefois signe d'infamie, est souvent devenu un privilège...

Mais la série des naufrages individuels ne doit pas nous empêcher de toucher du doigt l'ampleur du désastre au niveau du lien social. Les gagnants ont perdu, c'est un fait. Beaucoup trop d'appelés et si peu d'élus. Les battants sont battus. Dans ces bouleversements économiques, les cadres moyens sont de moins en moins en mesure de constituer un pôle identificatoire suffisamment fort, un modèle pour les couches moyennes et populaires.

Licencier sans haine

Q. — DRH dans une centrale d'achat, je dois licencier un collaborateur, le chef du service logistique. Il ne faisait pas l'affaire après un peu plus de deux ans dans notre entreprise. D'ailleurs, il ne se montrait pas très motivé. Comme il est psychologiquement fragile, je peux craindre une dépression à l'annonce de son licenciement, voire pire... Comment faire ?

(André)

R. — Comment faire ? Mais le plus simplement du monde, même s'il n'est pas toujours facile d'annoncer une mauvaise nouvelle à quelqu'un. Licencier quelqu'un ne signifie pas nécessairement se mettre en conflit avec lui. Il s'agit d'abord de lui expliquer, avec tact et doigté, en quoi son travail ne donnait pas satisfaction. Mieux vaut licencier maintenant que de laisser plus longtemps à son poste un collaborateur qui ne s'y plaît pas. Et ce, tant dans son intérêt que dans celui de l'entreprise. Plus tard, le deuil sera plus difficile à faire pour lui. Paradoxalement, ce licenciement peut lui être utile et le délivrer d'une situation où il se sentait mal. Alors, il s'agit pour vous d'examiner l'aspect positif de ce licenciement pour votre collaborateur. Situez-vous comme facilitateur de la suite de sa carrière professionnelle et non comme « liquidateur » d'une situation difficile pour votre entreprise. Peut-être vous est-il possible de lui faire bénéficier d'un processus d'*outplacement* qui lui permettra non seulement de trouver un autre poste ailleurs, mais de réfléchir

sur le fait de savoir si son orientation professionnelle était la bonne jusqu'à ce jour.

Crainte d'une dépression ? Vous pensez à un risque de suicide ? On demande à un DRH d'avoir le sens des relations humaines, mais pas de faire un diagnostic psychiatrique sur ses collaborateurs. Votre métier est de dire ce qui doit être dit, sans haine et avec courtoisie. Et puis, qui sait si ce n'est pas le poste actuel qui le rend d'humeur dépressive ? Ce que vous demande votre mission, c'est de choisir le bon moment et les bons mots pour annoncer cette nouvelle et pourquoi pas dans une attitude d'aide.

Votre inquiétude au sujet de votre collaborateur vous honore, mais vous devez aussi vous méfier de cette sollicitude, de ce trop-plein d'empathie. N'êtes-vous pas en train de vous identifier à lui, en pensant au fait que vous pourriez être vous-même un jour dans une situation identique ? N'êtes-vous pas dans un mécanisme projectif en vous imaginant ce qu'il peut bien penser dans sa tête de cette annonce de licenciement ? Souvenez-vous que l'on n'est jamais dans la tête des gens. S'il faut écouter ce que disent vos collaborateurs, il ne faut jamais se mettre à penser à leur place.

Enfin, les choses ne sont pas si simples, et les torts sont partagés. Il serait trop facile de s'exonérer de toute responsabilité. Un licenciement dit quelque chose sur le licencié, mais aussi sur le processus de recrutement. Votre collaborateur vous indique aussi peut-être qu'il y a eu une erreur dans son recrutement, celle du cabinet, la vôtre ou celle de son supérieur hiérarchique direct. Si cette séparation sera peut-être pour lui l'occasion de se remettre en cause, qu'elle soit aussi pour vous l'occasion de vous remettre en cause en ce qui concerne vos méthodes de recrutement. Son « symptôme » d'inadaptation à son poste est peut-être aussi le symptôme d'un processus de recrutement inefficace. Par exemple, pourquoi vous et son supérieur n'avez-vous pas décelé les premiers signes de problèmes pendant la période d'essai ou à l'issue de celle-ci ?

Alors, faites de ce licenciement une chance pour votre collaborateur, pour vous et votre entreprise. On progresse souvent dans l'erreur et sa reconnaissance. Aidez-le à « perdre » ici pour mieux « gagner » ailleurs !

Chapitre 13

Vive l'angoisse

Le stress professionnel

Avec le harcèlement sexuel et le harcèlement moral, il existe une valeur sûre parmi les plaintes des salariés en France : le stress professionnel. Et ce n'est pas près de s'arrêter, tant le stress en général constitue un trait de civilisation « accepté » par fatalisme. À tel point qu'un manager qui ne se dirait pas stressé pourrait passer pour un tire-au-flanc... Ce trait de civilisation, cette « fatalité » de la modernité semble être le principal frein à ce que quelque chose change dans ce domaine.

Par ailleurs, le mot « stress » est un mot qui inhibe la parole, plutôt qu'il ne la dynamise. Fatigue, blues, aigreurs d'estomac, prise de poids, c'est le stress, dit-on familièrement à ses amis ou à son voisin de comptoir au bistro. C'est le stress et on passe à autre chose. C'est ainsi, on ne peut rien y faire. Au stress professionnel s'ajoute celui de la vie : problèmes affectifs, sexuels, familiaux, les enfants, l'argent, les embarras de Paris... La banalité du stress est peut-être la principale cause de l'absence de véritable volonté politique et patronale de combattre ce facteur pathogène dans la vie comme dans le travail.

Car ce mot passe-partout cache en fait un phénomène complexe. Le stress désigne un facteur psychologique ou physique qui menace l'équilibre d'un organisme vivant, quel qu'il soit. L'organisme doit

répondre à l'agent stressant pour maintenir son équilibre. Si l'organisme n'arrive pas à se défendre correctement, il est menacé par l'effondrement de ses défenses psychiques ou physiques, avec pour conséquence des pathologies diverses. C'est en général le maillon le plus faible du sujet qui casse, l'agent stressant faisant office de facteur déclenchant. Pour l'être humain, les pathologies en réponse au stress sont bien connues : pathologies cardio-vasculaires, gastro-intestinales, dépression névrotique, etc.

Mais ce n'est pas le stress qui est une maladie à proprement parler, c'est la façon dont le sujet va y répondre qui peut être pathogène. Or, la réponse est toujours individuelle. Pourquoi, soumis au même stress, Pierre fera front sans dommage, Paul fera un ulcère à l'estomac, Jean un infarctus et Jacques une dépression ? Parce que leurs histoires, physique et psychique, sont différentes. Et pour compliquer les choses, il faut souligner que les bonnes nouvelles, telles que vacances, promotion, mariage, arrivée d'un enfant, etc., sont elles aussi stressantes. Enfin, paradoxe, certains individus menacés par l'ennui cherchent une jouissance masochiste dans le stress : hyperactivité professionnelle, sport à haute dose, baroudeurs, pratiques ordaliques, sexualité sadomasochiste, etc.

Gérer son stress est un pis-aller. Il existe de nombreuses techniques de gestion du stress basées généralement sur des entretiens et un travail de relaxation. Mais la façon radicale et la plus efficace d'éviter un stress toxique est de prendre de la distance par rapport à la source de ce stress. Éloge de la fuite...

Comme toute institution, l'entreprise permet à tout un chacun de répondre à des exigences à la fois pulsionnelles et éthiques. L'instance morale, le surmoi, est ainsi convoquée pour rendre son jugement sur la finalité de l'entreprise, sur l'utilité des biens et services produits, sur les ordres reçus d'un supérieur hiérarchique. De même, le droit du travail et des affaires, la déontologie professionnelle, les principes « éthiques » affichés interpellent nécessairement le jugement de l'individu impliqué dans l'entreprise. Lancer une fabrication aux qualités écologiques douteuses, pratiquer des opérations financières

suspectes, prendre des libertés avec le droit du travail, licencier un vieil ouvrier ou un père de famille suscite généralement chez le manager un cas de conscience plus ou moins teinté d'angoisse. Aussi les règles de l'entreprise ou les ordres d'un dirigeant pervers viennent-ils nécessairement alimenter les conflits intérieurs et, par là, l'angoisse. Mais, par une autre facette, l'entreprise permet à l'individu de se défendre contre l'angoisse en lui offrant la possibilité de la sublimer dans son travail et dans les relations de camaraderie ou d'amitié avec ses collègues.

L'angoisse témoigne du fait que l'individu est capable de juger ses désirs et ses actes. Elle est le privilège de l'individu « normal ». Elle est l'empreinte d'un sujet vivant, désirant et en proie à la nécessaire contradiction entre la jouissance et la Loi.

L'angoisse du timide

Q. — Après avoir fait Normale Sup et l'ENA, je suis directeur adjoint dans une compagnie d'assurances. Je ne me sens pas apprécié par mon entourage. On me trouve froid. Mais c'est pour cacher ma timidité. Par ailleurs, je suis très mal à l'aise lorsque je dois prendre la parole en public ou dans les cocktails. Comment me guérir de ma timidité. Immigré italien, mon père a été ouvrier toute sa vie. Ne suis-je pas définitivement marqué par mes origines sociales ?

(Claude)

R. — On vous trouve froid, on ne va pas vous changer, mais vous pouvez arrondir les angles. Pensez à inviter vos collaborateurs directs à aller boire un café. Pensez à déjeuner avec eux de temps en temps. Pensez à les inviter dans votre bureau pour faire le point de façon informelle. Faites de vos collaborateurs une garde prétorienne et non des conspirateurs hostiles, etc. Mais d'où viennent cette froideur et cette timidité ? Les gens froids et timides sont souvent des gens qui, paradoxalement, ont une haute opinion d'eux-mêmes et éprouvent un sentiment

de condescendance envers leur entourage. Vous êtes très diplômé, n'avez-vous pas un zeste de mépris vis-à-vis de vos collaborateurs ? Vous avez du mal à prendre la parole en public ou dans les cocktails, concentrez-vous sur ce que vous avez à dire plus que sur la forme. Si vous êtes dans la conviction de ce que vous dites, votre voix prendra de la force et on vous pardonnera quelques bafouillements. Comment guérir de votre timidité ? Surtout ne cherchez pas à en guérir. Transformez votre timidité en discrétion, faites de votre timidité une arme de charme, une arme de séduction.

Vous avez jugé important de mentionner le fait que votre père est un ouvrier immigré d'origine italienne. On sent en vous la honte de vos origines. Transformez votre honte en fierté, pensez à tous ces capitaines d'industrie qui sont partis de rien, venant de milieux modestes, et qui ont affiché avec fierté et parfois, hélas, avec arrogance leurs origines populaires. Votre père vous a fait un beau cadeau en vous poussant à faire des études, lui-même cherchant en France une ascension sociale qu'il n'a pas trouvée. Pensez à votre père, cela vous donnera la force de vous affirmer avec fierté et sans arrogance. Mais c'est peut-être un père que vous n'arrivez pas à tuer, même s'il vous a autorisé à le faire symboliquement en vous montrant par les études le chemin de la réussite. Vous avez sans doute la nostalgie du père de votre enfance, protecteur et plus fort que vous. C'est cet enfant qui s'exprime dans votre timidité. Le père de votre enfance doit mourir pour que vous deveniez adulte et sûr de vous. Ce père mort, vous le retrouverez à votre avantage sous la forme d'un papa bien vivant, lui qui n'a pas cessé de vous aimer et qui applaudit à votre succès.

Chapitre 14

La mort aux trousses

Les accidents du travail

C'est sans doute à l'influence des idées écologiques qu'il faut attribuer la meilleure prise en compte de nos jours de la dimension ergonomique dans les entreprises : adaptation du poste de travail à l'individu, équipement en machines à sécurité intégrée, recherche d'un meilleur confort, d'une meilleure hygiène ainsi que d'une plus grande sécurité pour l'opérateur, etc.

Intérêt louable qui a été principalement le fait, il est vrai, des grandes entreprises, alors que beaucoup de PME utilisent encore trop de machines archaïques et dangereuses dans un environnement nuisible pour la santé des travailleurs.

Pourtant, c'est bien dans le domaine de la sécurité que l'ergonomie entrevoit ses limites. Des accidents arrivent là où l'on pouvait le moins s'y attendre, à des postes de travail où tout avait été conçu et prévu pour la sécurité. Comme si l'ergonomie, art de l'ingénieur pour l'essentiel, était impuissante à maîtriser totalement le cours des événements. Tant que le travail salarié fera appel au facteur humain, on ne pourra pas prévenir tous les risques, si ingénieuse et développée que soit l'ergonomie. Car tout accident fait intervenir, pêle-mêle : la fatigue, l'inattention, le non-respect des consignes de sécurité et des procédures techniques, le mauvais climat affectif, etc.

L'accident est un acte manqué. Manqué par rapport à la tâche, donc, mais réussi par rapport au désir inconscient... L'accident est le destin de la pulsion. Tout se passe comme si la pulsion de mort exigeait son dû dans une société trop sécurisante où les progrès de la médecine ont accru l'espérance de vie de façon spectaculaire depuis le début de la révolution industrielle.

Or il n'y a pas d'éradication possible de la pulsion de mort et c'est toute la question d'un autre type de prévention, qui ne se limiterait pas à sa dimension technique. C'est aussi poser la question d'une autre médecine du travail à inventer où le praticien serait davantage à l'écoute des difficultés psychologiques de l'individu. Écoute des mots pour dire la souffrance, l'anxiété ; avant que le conflit inconscient trouve une issue tragique dans le réel de l'accident, de la mutilation et de la mort.

L'horreur !

Q. — Dirigeant d'une entreprise mécanique, j'ai été confronté récemment dans l'un de mes ateliers à un grave accident du travail avec un ouvrier fraiseur. Le chef d'atelier m'a tout de suite appelé et je suis arrivé sur les lieux en même temps que les premiers secours. Un spectacle d'horreur, que celui de ce pauvre ouvrier évanoui, une partie de sa main déchiquetée... Le sang... L'enquête du CHSCT a disculpé mon entreprise et a conclu à une erreur de l'ouvrier. Piètre consolation. Depuis plus d'un mois, l'image de cet homme mutilé me poursuit dans mes cauchemars presque chaque nuit. Qu'en pensez-vous ?

(Ludovic)

R. — Vous souffrez d'une névrose traumatique. Cette pathologie est fréquente en milieu industriel, dans le BTP, dans les transports, dans tous les secteurs d'activité économique comportant des risques importants. Les symptômes que vous décrivez se repèrent aussi bien chez les accidentés que chez ceux qui ont assisté à l'accident. La névrose traumatique avait

d'abord été décrite pendant la guerre de 1914-1918 dans l'armée anglaise chez des soldats blessés ou choqués. On l'appelait alors névrose de guerre. Vous savez qu'à la suite d'attentats ayant fait des victimes on s'occupe de plus en plus de l'impact psychologique chez les blessés comme chez les personnes impliquées de près. C'est une pathologie que l'on soigne et guérit relativement bien. Une psychothérapie en groupe donne généralement de bons résultats. Les cauchemars disparaissent peu à peu et les visions répétitives de l'événement se font de plus en plus rares. Je vous invite donc vivement à envisager cette démarche. Mais vous n'êtes pas le seul concerné. D'abord, l'accident implique votre ouvrier gravement blessé. Il est à parier que son rétablissement se fera avec un handicap plus ou moins important. S'il souhaite revenir travailler chez vous, ce serait tout à votre honneur de lui trouver un poste adapté à son handicap où il puisse se rendre utile à votre entreprise. À son éventuel retour, il serait utile d'avoir un entretien avec lui et, s'il n'a pas bénéficié à l'hôpital d'un soutien psychologique, de l'inviter à faire un travail thérapeutique hors de l'entreprise en individuel ou en groupe, si vous le sentez encore perturbé par son accident. Par ailleurs, peut-être n'êtes-vous pas le seul à avoir été choqué. Faites une réunion avec les quelques personnes qui ont assisté de près à l'accident et porté secours à cet ouvrier. Réunion pour faire le point, et proposer à tous ceux qui seraient dans le même cas que vous de faire une démarche thérapeutique sur le traumatisme. Un groupe en intra avec quelques séances sous la responsabilité d'un psychothérapeute est envisageable. Votre position hiérarchique devrait être relativisée dans le groupe, car vous avez tous été à égalité devant l'horreur. Vos initiatives en direction de vos collaborateurs devront se faire en coopération avec le médecin du travail, bien entendu.

Psychopathologie de la vie quotidienne

C'est dans *Psychopathologie de la vie quotidienne* (le terme de psychopathologie est inadapté ici) que Sigmund Freud fait la théorie des actes manqués. Il s'agit de tous ces petits dysfonctionnements de la vie quotidienne : oublis, erreurs, faux mouvements, lapsus, etc. Si la fatigue physique et psychique favorise les actes manqués, ceux-ci sont avant tout l'expression d'un désir inconscient refoulé. L'acte serait manqué par rapport à la tâche, mais réussi par rapport au désir ! L'acte manqué s'inscrit ainsi comme une formation de compromis, comme une formation de l'inconscient, à côté du rêve, du fantasme et du symptôme névrotique.

Dans le monde des entreprises, l'acte manqué donne un côté comique à ces managers qui se veulent sans erreur, sans faille, dans l'excellence et le zéro défaut : dossier oublié, erreur sur un nom, lapsus en réunion, rendez-vous oublié, etc. Mais dans le monde industriel, l'acte manqué peut être à l'origine d'accidents graves. Si l'acte manqué exprime un désir inconscient, il peut notamment exprimer un désir de mort à l'œuvre chez le sujet.

Chapitre 15

La nef des fous

La psychopathologie du travail

L'entreprise peut-elle rendre fou ? Ou, dit moins brutalement, l'entreprise peut-elle être à l'origine de certaines maladies mentales ? Une réponse multiple et nuancée s'impose.

Certains troubles mentaux sont à attribuer directement à un petit nombre de situations de travail bien spécifiques : épuisement physique et psychique dû au travail répétitif, et névrose traumatique à la suite d'un accident. Mais, dans la plupart des cas, c'est moins par une incidence directe qu'indirecte, comme facteur déclenchant, que le travail joue son rôle dans l'arrivée de la maladie mentale de certains sujets. Ainsi, c'est souvent à l'occasion d'événements qui surviennent dans le cadre de la vie professionnelle (conflit de personnes, modification du poste de travail, licenciement, mise à la retraite, sanction, voire promotion) que la structure psychique du sujet se fragilise et s'oriente vers une maladie mentale plus ou moins grave. On observe par ailleurs que plus la vie professionnelle est investie, plus le sujet sublime dans son travail, et plus il se montre vulnérable lorsque son environnement réel ou symbolique dans l'entreprise se trouve modifié. Enfin, si le facteur déclenchant est généralement un événement vécu par l'intéressé sur un mode négatif, cet événement peut

être aussi chargé positivement, trop positivement. À la psychopathologie de l'échec fait ainsi écho la psychopathologie de la réussite...

Certains individus pensent, au fond d'eux-mêmes, qu'ils n'ont pas le droit de réussir, pas le droit de dépasser papa, pas le droit au bonheur. Alors, une réussite professionnelle, une promotion peuvent parfois déclencher une dépression plus ou moins sévère.

À ces états morbides, il convient encore d'ajouter la multitude de ces situations de travail génératrices de souffrance psychique, sans que l'on puisse pour autant parler de maladie avérée. Dans la chronique sans fin de ces folies ordinaires, c'est le sentiment d'ennui à la tâche qui tient le rôle principal, sentiment allant de pair avec une absence de motivation, hormis celle de la rémunération ; salaire de l'ennui pour un travail alimentaire dans l'univers de la nécessité. Échec de la sublimation dans un métier que l'on subit et que l'on n'a pas vraiment choisi. Échec professionnel souvent conjugué avec un espoir en berne dans une vie ratée. Journées interminables au bureau ou à l'usine, usure du temps, sentiment de désespérance. Ce sombre tableau constitue, on le sait, le quotidien de milliers de salariés affectés à des tâches obscures, sans qualification, et dénuées de sens ; milliers de travailleurs pour lesquels le futur n'a pas d'avenir...

C'est ici que doit être posée la délicate question de la prévention psychiatrique en entreprise. En effet, il faut bien constater que les médecins du travail sont généralement mal à l'aise dans ce domaine : manque de temps pour l'écoute, formation trop sommaire en psychopathologie, prévention qui tend à privilégier l'organique. Une autre pratique de la médecine du travail reste à inventer. C'est donc au prix d'une réflexion radicale sur ces problèmes d'hygiène mentale en son sein que l'entreprise évitera de se transformer en nouvelle nef des fous des temps modernes.

Dépression

Q. — DG à 46 ans d'une PME dans l'industrie mécanique, j'ai du mal à me lever le matin. Je vais travailler à reculons, j'ai perdu toute motivation pour mon travail et n'ai goût à rien, j'ai du mal à me concentrer. Mes rapports avec ma femme sont devenus exécrables. À cela s'ajoutent un manque d'appétit et un goût prononcé pour les alcools forts que je n'avais pas jusqu'alors. Ça fait 15 jours que ça dure. Suis-je déprimé ? Dois-je prendre des médicaments ?

(Jean)

R. — Vous présentez, il est vrai, les symptômes classiques d'une banale dépression névrotique. On considère, en psychiatrie, la dépression comme une pathologie mineure si elle ne s'installe pas à demeure.

En psychanalyse, et ceci va vous étonner, il faut considérer la dépression comme une « chance », même si ça fait mal, même si ça fait souffrir. La dépression, c'est le signe qu'une voie poursuivie par le sujet (amour, études, travail, lieu de vie) ne correspond pas au désir profond de l'intéressé. C'est un ancien monde psychique, sur lequel s'était construit un mauvais équilibre, qui s'écroule. Il s'écroule parce qu'il ne convient plus. Ce qui fait souffrir, ce sont les efforts que l'on fait pour maintenir cet ancien monde en place. Alors il faut lâcher prise, avec l'aide d'un psychothérapeute, mettre votre psychisme en « jachère », travailler avec ce praticien sur ce qu'est votre véritable désir aujourd'hui, aussi bien dans votre vie professionnelle que dans votre vie amoureuse. Est-ce bien l'orientation professionnelle qui vous convient ? N'avez-vous pas rêvé d'autre chose ? Voulez-vous changer de métier ? Voulez-vous voyager ? C'est votre « roman professionnel » et votre « roman familial », c'est-à-dire l'histoire de votre vie, qui doivent être interrogés avec un psychothérapeute. Alors profitez du signal d'alarme de cette dépression pour faire le point sur vous et réorientez votre vie si nécessaire pour les belles années futures que vous avez à vivre.

Des médicaments ? Pourquoi pas si la dépression s'installe dans le temps. Mais sachez que l'antidépresseur, s'il améliore votre confort psychique, ne résoudra rien en ce qui concerne vos choix de vie professionnelle et autres. Un congé maladie ? Si un DG a le droit de s'arrêter parce qu'il s'est cassé la jambe en faisant du ski, ce serait mal vu pour « fatigue psychique ». Expédiez les affaires courantes, appuyez-vous sur vos lieutenants, centrez votre énergie sur une psychothérapie, et ne prenez médicaments et arrêt de travail qu'en cas d'extrême nécessité. N'oubliez pas que cette dépression vous donne l'occasion de travailler à donner du sens à votre vie, un sens qui vous a peut-être manqué jusqu'alors.

Hystérie

Q. — L'une de mes collaboratrices, âgée de 29 ans, chargée d'études marketing, alterne entre crises de rire et crises de larmes. Tantôt d'une humeur de chien, tantôt d'une humeur très joyeuse. Elle perturbe le travail de ses collègues avec lesquels elle partage un *open space*. Bavardages, confidences, longues conversations personnelles au téléphone. J'ai appris que son mari venait de la mettre à la porte et qu'il élevait lui-même leurs deux enfants. Elle s'est donc réfugiée chez ses parents. Elle n'est jamais venue me voir pour m'expliquer ses difficultés à se concentrer. Dois-je provoquer un entretien avec elle ? Comment lui faire comprendre qu'elle doit adopter une attitude plus réservée et que les problèmes « perso » ne doivent pas passer la porte de l'entreprise ?

(Ridha)

R. — Vous en savez trop sur votre collaboratrice, car sa vie privée ne vous regarde pas. Ce qui vous regarde, c'est la perturbation du fonctionnement de votre service et vous êtes en droit d'y mettre bon ordre. Un entretien s'impose donc. Mais attention, faites preuve de tact et d'empathie ; vous êtes devant une personne fragile, en détresse, en souffrance. Dites-lui que vous pouvez bien comprendre qu'elle est en difficulté sur le plan

personnel, mais qu'elle garde ça pour elle dans l'intérêt du service. Trouvez les bons mots avec un ton à la fois bienveillant et ferme. L'hystérique cherche son maître, prenez cette place.

L'hystérie, qu'est-ce que c'est ? Ce n'est pas la maladie des Anciens, qui pensaient que l'utérus voyageait dans le corps des femmes, ce n'est pas une insulte, ce n'est pas nécessairement une maladie au sens psychiatrique, c'est avant tout un sujet en questionnement sur son identité. Pour préciser les choses, disons qu'il y a aussi des hommes hystériques, et de plus en plus. La quête fondamentale de l'hystérique est la demande d'amour et la recherche du « maître ».

Pour la recherche du maître, l'entretien devrait suffire. Pour la demande d'« amour », pourquoi ne pas lui proposer un coaching centré sur la personne, un coaching « parathérapeutique » en quelque sorte. Le coaching lui permettra de canaliser son angoisse et sa détresse, et « d'oublier » un peu ses collègues. Choisissez un coach psychothérapeute par ailleurs. Il pourra éventuellement, à la fin du coaching, faire une indication de psychothérapie s'il le juge utile. Car gardez-vous de lui suggérer vous-même cette démarche de soin !

Manager, c'est être humain, bienveillant, serviable, mais ce n'est certainement pas entrer dans la confiance avec ses collaborateurs.

Chapitre 16

Malaise dans l'entreprise

Une affaire de famille

L'entreprise ne se réduit pas à sa dimension économique, technique ou juridique ; elle est également le lieu de phénomènes touchant au pouvoir, aux affects, à l'imaginaire, au symbolique et à l'inconscient. Elle est aussi un espace où les acteurs collaborent ou s'affrontent en fonction de leur personnalité, de leurs désirs. Si elle permet à quelques-uns de se réaliser dans leur vie professionnelle dans un processus sublimatoire, elle est aussi pour beaucoup d'autres source d'anxiété, de stress, d'accidents, voire de pathologies mentales. On connaît aussi à ce titre les effets néfastes que peuvent provoquer la modification du climat affectif, les changements techniques, un déracinement géographique, un licenciement brutal ou une mise à la retraite mal préparée. Angoisse, blessure narcissique, deuil d'une vie professionnelle sont souvent l'antichambre de la maladie névrotique ou psychotique.

Si toutes les entreprises ne sont pas familiales, l'entreprise est toujours une « affaire de famille ». Transferts, projections et identifications sont à l'œuvre pour que les acteurs, du simple ouvrier au chef d'entreprise, continuent de jouer à leur insu les drames petits ou grands, les conflits, les rêves ou les espoirs déçus de leur enfance. Un salarié rétif à l'autorité a sans doute, dans sa jeunesse, eu maille à partir avec son

père. Un patron qui cherche en permanence à développer des liens affectifs avec ses collaborateurs et collaboratrices a vraisemblablement eu une mère possessive et omniprésente. Dès qu'un employé manifeste le moindre signe d'indifférence, c'est le drame... celui de son enfance, quand il n'avait qu'une crainte, celle d'être rejeté par sa mère...

C'est sur la scène de ce théâtre imaginaire, où l'entreprise ne fait que prêter le décor, que vont se révéler les rôles de gagnant, de *looser*, de leader ou de bouc émissaire dans la comédie de la réussite ou dans la tragédie de l'échec. On sait par ailleurs que le chef d'entreprise ne dédaignera pas à l'occasion utiliser la métaphore familiale. L'entreprise comme une famille donc, famille imaginaire, faut-il le préciser, car on ne licencie pas ses enfants... La métaphore familiale est souvent employée dans les PME quand tout va bien. Quand ça va mal, l'enfant redevient un simple salarié facteur de coûts...

De la trinité

De la trinité « réel, symbolique et imaginaire » (RSI)... C'est le psychanalyste Jacques Lacan qui a donné avec son « RSI » une orientation nouvelle à la théorie analytique en proposant de fixer les phénomènes psychiques dans cette matrice explicative. Y confronter le monde de l'entreprise peut faire sourire. Cette démarche mérite pourtant d'être tentée.

Le réel. Un réel qui se ferait réalité. Réalité de l'espace et du temps, de la matière, du biologique et du corps. Coordonnées matérielles des lieux et du temps de travail, des outils et des machines, des produits, des salariés dans leur chair : fatigue, nuisances, maladies professionnelles et accidents. L'entreprise dans le réel et la réalité !

Le symbolique. Le symbolique ou le champ du langage et de la Loi, qui dit ce qui est interdit ou possible, qui réglemente la jouissance et définit l'espace de l'interprétation comme de la transgression. Loi contradictoire, voire absurde dans ses termes lorsque la grève du zèle s'empare de l'arme redoutable du formalisme. Amour de la Loi,

quand le pervers transforme la règle du jeu en jeu de la règle ou quand l'obsessionnel assouvit la haine de son désir dans sa passion pour une « liturgie » aux rituels persécuteurs. Le respect des règles n'est jamais anodin. On peut toujours vouloir privilégier l'esprit sur la lettre ou bien considérer que, dans certains cas particuliers, la norme générale ne doit pas s'appliquer. Si une personne ne le fait pas, il faut en chercher les raisons au-delà de la règle elle-même. Par son entêtement à respecter la Loi à la virgule près, l'obsessionnel pourra opprimer son entourage. Un chef d'entreprise qui chronomètre les temps de pause ou qui appelle ses bureaux à 14 heures précises pour savoir si ses salariés sont bien rentrés de déjeuner constituent de bons exemples de ce que l'obsessionnel fait à la Loi. En ce qui concerne le pervers, le maître mot est la jouissance. À ses yeux, les règles fournissent autant de chausse-trappes pour jouer avec les employés, comme un chat avec une souris. La Loi, enfin, permet également de réguler les conflits, de juger et quelquefois aussi de protéger le faible. C'est bien au droit, aux statuts de l'entreprise, à son organigramme et à sa hiérarchie que l'on pense ici. L'entreprise dans le symbolique !

L'imaginaire. L'imaginaire ou le champ de la représentation ; représentation du réel, des pulsions, du désir et du sujet à travers les tribulations narcissiques de son moi. C'est cet imaginaire qui est à l'œuvre dans la complexité des rapports sociaux de l'entreprise tramés par les phénomènes de transfert, de projection et d'identification. Ces deux derniers phénomènes sont monnaie courante, comme l'illustre le cas de Laure. Employée d'une SSII, elle est souvent confrontée au mauvais travail de Claire, une collègue. « Si je vais la voir tout simplement en lui disant qu'il y a un problème, elle va mal le prendre », se dit-elle. « Si je lui pose la question de savoir si tout va bien, elle risque de répondre oui, sans voir que le bât blesse », continue-t-elle en son for intérieur. « Enfin, si je lui demande son aide en lui disant que je n'arrive pas à créer tel algorithme qui dépend du sien, elle va me prendre pour surnoise et ne voudra plus me faire confiance. » Les réactions de Claire ne sont rien moins que certaines. Pour autant, cela n'empêche pas Laure d'échafauder toutes sortes de scénarios dans sa tête. L'imaginaire est bien omniprésent !

Imaginaire aussi de l'illusion groupale et des représentations de l'entreprise ; quand celle-ci se transforme par l'enchantement du fantasme en famille, en bonne ou mauvaise mère, en organisme vivant, en machine avec ses rouages, en monstre dévorant, en société sacrée ou secrète, omnisciente et omnipotente, etc. La liste de ces avatars est longue.

Imaginaire encore par les associations mentales faites à partir des signifiants de l'entreprise. Poétique de l'entreprise en quelque sorte avec le logo comme signe de ralliement totémique, mais aussi les mille et une choses du quotidien au bureau ou à l'atelier.

C'est dans l'imaginaire toujours que le sujet va trouver en partie sa source de satisfaction ou d'insatisfaction à son travail. C'est à cette source d'inspiration enfin qu'il va puiser créativité, innovation et idées nouvelles. L'entreprise dans l'imaginaire certes, mais l'imaginaire et le symbolique ont des effets sur le réel. Retour au réel et à la réalité donc : l'entreprise n'est pas qu'une chimère ou qu'un fantasme...

Les temps de l'entreprise

Dans l'entreprise se superposent des temps physiques et techniques (les saisons, le temps de la chimie des matériaux, le temps des machines), des temps financiers (exercice comptable, clôture des comptes, factures à payer, impôts à payer), et un temps juridique et symbolique (temps de travail, AG, réunions, vacances). Ces temps se juxtaposent souvent de façon contradictoire, voire de façon conflictuelle. Le problème est que le temps du sujet, son métabolisme psychique, n'est pas nécessairement en phase avec les temps de l'entreprise. Les stages de gestion du temps partent de l'idée naïve que le sujet est maître de son temps ; alors que la plupart des temps de l'entreprise ne dépendent pas de lui, l'agressent et le stressent. Pour Jacques Lacan, il y a un temps pour comprendre, un temps de réflexion qui précède le moment de conclure, le moment de la décision proprement dite. Mais l'homme d'entreprise est un homme pressé. Or celui qui ne prend pas son temps le perd !

Chapitre 17

L'éthique du manager

Du surmoi et de la Loi

Le surmoi constitue l'instance éthique, l'instance morale, le censeur vigilant.

Il a pour fonction de désigner les désirs interdits. Le surmoi, c'est la « grosse voix intérieure ». Trop sévère, féroce et tyrannique, il est à l'origine de pathologies névrotiques. On l'a compris, le moi est tiraillé entre les injonctions contradictoires du ça et du surmoi. « Jouis ! » commande le ça au moi. « Non, ça, tu n'as pas le droit de le faire ! » lui réplique le surmoi. Le moi est ainsi sommé d'obéir à deux maîtres qui se détestent : Dr Jekyll contre Mr Hyde... Blaise Pascal disait déjà, à ce propos, qu'il y a deux natures en nous. C'est donc à un combat incessant entre le ça et le surmoi qu'est convié le sujet. Il peut bien y avoir un armistice ou un cessez-le-feu momentané entre les partis, mais la paix, jamais ! En guise de conclusion, citons Freud : « En se plaçant au point de vue de la restriction des instincts, on peut dire : le Ça est tout à fait amoral, le Moi s'efforce d'être moral, le Surmoi peut devenir hypermoral et, en même temps, aussi cruel que le Ça » (*Le Moi et le Ça*).

Le conflit entre ça et surmoi est source d'angoisse. Cette angoisse va être plus ou moins maîtrisée par des mécanismes de défense. Parmi

ces mécanismes, le principal est le refoulement. Le refoulement au service du surmoi va faire « oublier » dans l'inconscient désirs et actes interdits. Enfin, c'est le surmoi qui va confronter le sujet au droit, aux lois dans la société et les organisations. Les lois sont-elles bonnes ou mauvaises ? Les lois sont-elles légitimes ou illégitimes ? Quelles lois faut-il respecter ? Quelles lois faut-il transgresser pour des raisons éthiques ?

Ainsi, au légalisme de l'obsessionnel s'oppose la position rebelle de l'hystérique et du sujet narcissique. Au jeu et à la transgression du pervers fait écho la position hors normes du psychotique. Il ne faut pas oublier que la structure psychique s'élabore précisément à partir de la façon dont le sujet va se situer par rapport à la Loi.

Dans l'intérêt même de l'organisation, cette Loi n'est pas à prendre au pied de la lettre. Paradoxe, respecter l'esprit d'une loi consiste le plus souvent à prendre la responsabilité de petites transgressions pour assurer son efficacité. On le sait, le bon fonctionnement d'une organisation n'est possible que par une multitude de petites transgressions quotidiennes.

La fonction de la Loi est surtout de donner une cohérence imaginaire à une société ou à une organisation. Elle fait du nous, elle fait du tiers. Il y a moi, il y a l'autre, il y a nous et il y a la Loi à laquelle nous sommes tous soumis par notre surmoi.

Venons-en à l'organisation et à son management. Manager, c'est quoi ? C'est, entre autres, incarner la Loi et la faire respecter. Encore faut-il que le manager soit lui-même au clair avec cette Loi, puisqu'il y est soumis (à moins qu'il ne soit pervers). C'est inviter ici le manager à faire un travail sur lui-même, c'est l'inviter à s'allonger. Pour savoir faire, il faut savoir être. Cette démarche personnelle devrait lui permettre de travailler sur sa structure psychique, sur son désir, sur son rapport à la Loi, aux lois et aux règles. Cette démarche devrait lui permettre aussi de se demander comment il est soumis à la Loi, comment il l'incarne et comment il la fait appliquer. Le rapport à la Loi, ça se travaille, et c'est à cette tâche difficile et ingrate qu'est

convie le manager qui a pris le parti d'exercer sa fonction dans le respect d'une éthique.

On a beaucoup parlé d'éthique dans l'entreprise. On se demande bien pourquoi. De déontologie à la rigueur, mais pas d'éthique, car l'éthique est propre au sujet. On a parlé d'éthique et pas de morale. La morale désigne l'ensemble des normes sociales. L'éthique est le reflet d'une interrogation sur le sens et la légitimité de ces normes. Quant à la déontologie, elle est la morale en acte. L'éthique, c'est grec, c'est plus chic ; la morale, c'est latin, ça l'est moins. Et puis, dans la langue française, le terme de morale a une connotation péjorative : il ne faudrait pas faire la morale à quelqu'un...

On parle beaucoup d'éthique et peu de droit. Le droit n'est ni l'éthique ni la morale, mais il doit bien y être accroché d'une manière ou d'une autre. Le droit est absent de toute la pensée managériale. Le droit est un empêqueur de faire du profit en rond, un empêqueur de licencier. Il est relégué au mieux dans l'enfer du contentieux et au pire dans les mille et une manières de contourner la Loi. L'éthique, on en parle trop pour qu'il existe de véritables préoccupations éthiques chez les dirigeants. Ceux qui dirigent avec une éthique personnelle, chrétienne ou humaniste pratiquent leur métier sans forcément en faire état...

Chartes d'éthique pour les salariés ? Il ne manquait plus que ça ! Il n'y a pas l'ombre d'une philosophie dans cette désolante littérature. Le salarié doit respecter son contrat du travail, mais certainement pas la pacotille idéologique d'une quelconque charte d'éthique d'entreprise. Ainsi, on voudrait « gérer » le surmoi des salariés ?

La « Loi » dans une organisation, qu'est-ce que c'est ? Ce sont : le droit des sociétés, les statuts, le règlement intérieur, le droit du travail, le contrat de travail, la convention collective, les règles d'hygiène et de sécurité, les modes d'emploi et les procédures techniques, les textes d'orientation stratégique, etc. Mais la Loi existe plus dans la tête des individus que dans des textes écrits. Ainsi, pour le sujet, la question est de savoir comment le surmoi va « traiter » ces lois : soumission, transgression, indifférence, formalisme, critique, etc. Qui va incarner

la Loi ? C'est aborder ici une autre question, celle du transfert vis-à-vis d'un sujet supposé dire et faire appliquer la Loi (le propriétaire, le président, le patron, le manager, le directeur, le chef, etc.).

Le manager philosophe

Q. — J'ai fait des études de philosophie avant de m'orienter vers les affaires, avec des études à HEC faites sur le tard. Je suis maintenant patron d'une grosse PME dans la fabrication de jouets en bois. Je dois à mon père catholique pratiquant un sens moral, qui m'accompagne à tout instant de ma vie. Pensant que le travail n'est pas seulement une activité économique, j'envisage d'élaborer une charte d'éthique d'entreprise pour mes salariés. Qu'en pensez-vous ?

(Sylvain)

R. — Il ne vous a pas échappé, j'espère, que l'éthique est une affaire personnelle. Ainsi votre morale n'est-elle pas nécessairement la même que celle de vos collaborateurs. Par ailleurs, par charte d'éthique vous voulez sans doute évoquer une préoccupation déontologique ; ce serait tout à votre honneur, mais une déontologie professionnelle concerne toute une profession et il ne vous appartient pas de constituer un ordre à vous tout seul. Et puis, que voulez-vous mettre dans cette charte ? Des règles concernant le rapport au client ? Des règles concernant les rapports de vos collaborateurs entre eux ? Des règles concernant la qualité ? Si ces règles sont redondantes par rapport au droit commercial, au droit du travail et aux conventions collectives, elles sont inutiles. Si ces règles sont redondantes par rapport aux usages de courtoisie, elles sont là encore inutiles. Avant de vous piquer d'une charte d'éthique, êtes-vous certain par exemple de respecter le droit du travail ? Non, croyez-moi, gardez votre éthique pour vous et centrez votre énergie sur un dialogue de fond avec chacun de vos collaborateurs en cas de problème. Cette démarche sera sans doute plus constructive que la langue

de bois d'une charte d'éthique. Par ailleurs, peut-être vous serait-il nécessaire de vous interroger sur l'influence de votre père, sans doute utile à votre formation intellectuelle, mais peut-être un peu trop envahissante lorsqu'elle touche les salariés de votre entreprise. Et comme le disait le psychanalyste Jacques Lacan, il faut toujours se méfier de ce que l'on pense être bien pour l'autre. Celui qui pense ce qui est bien pour l'autre prend souvent l'image du tyran. Si votre père vous a enseigné le sens moral du côté positif, il a peut-être aussi induit chez vous, en négatif, un certain autoritarisme qui vous invite à penser à la place des autres. Souvenez-vous des Anciens. Platon, l'inventeur du roi philosophe, qui vous a sans doute inspiré dans ce projet d'être un manager philosophe, n'est pas, vous en conviendrez, un démocrate modèle avec sa république. Évitez donc de devenir un tyran dans votre entreprise, sous prétexte d'y introduire le Bien.

Droit et éthique

Parlons-en, des « valeurs » de l'entreprise ! Le droit du travail est pratiquement absent de la pensée managériale. Si l'on en tient compte, c'est généralement dans sa dimension contraignante ou conflictuelle. On soulignera en revanche l'omniprésence du droit financier et de la pensée comptable, non pas en tant que reflétant la réalité de l'entreprise, mais dans ce que l'on appelle la « comptabilité créative »... C'est pour masquer cette absence de droit dans le management que l'on se plaît à philosopher sur l'éthique d'entreprise, l'entreprise citoyenne ou le développement durable.

Un bon exemple du gommage juridique par l'idéologie est celui de l'utilisation du mot « partenaire ». Ce mot que l'on utilise à tort et à travers dans le monde de l'entreprise et la publicité. Ainsi sont promus partenaires : salariés, fournisseurs, clients. Le mot « partenaire » a pour fonction de transformer l'image de l'entreprise en masquant les intérêts contradictoires et les rapports souvent antagonistes de ses protagonistes.

Mais il y a d'autres exercices linguistiques. Les termes de « collaborateurs », d'« animateurs » ou de « responsables » masquent aussi bien le contrat de travail salarié que la position hiérarchique. Les « projets », les « opérations » et les « missions » occultent le travail aussi bien dans sa dimension juridique que technique.

Enfin, les pactes d'éthique d'entreprise, à la fois redondants par rapport au droit mais sans valeur juridique, sont à la mode.

On l'a compris, l'entreprise se paye de mots...

Chapitre 18

L'entreprise est un songe

Le fantasme

En psychanalyse, le fantasme, comme le rêve, est une formation de l'inconscient, une formation de compromis, un retour du refoulé. Comme le rêve, il exprime un désir. Par le fantasme, le sujet réalise de façon hallucinatoire un acte interdit par le surmoi. Par le fantasme, le sujet fait, sans faire. C'est à ce titre que l'on utilise le terme de compromis. C'est une concession faite par le surmoi. Tu peux rêver ça, si tu ne passes pas à l'acte, dit le surmoi au sujet désirant. Le fantasme se manifeste par un rêve éveillé. Rêve et rêve éveillé procèdent de l'imaginaire, imaginaire considéré comme une fonction psychique.

Le rêve éveillé est le petit théâtre personnel du sujet où le fantasme est mis en scène. Et, comme le théâtre pour Aristote, le rêve éveillé a une fonction cathartique. Le rêve éveillé évite de mettre en acte le fantasme. D'ailleurs, le terme employé ne doit pas prêter à confusion : un fantasme n'est pas forcément sexuel ! Il en est de toutes sortes. Le rêve éveillé protège de l'acte. On a toute licence en fantasme et en rêve, comme on a toute licence en art et en littérature. On sait que l'artiste et l'écrivain puisent largement dans leurs fantasmes, dans leurs rêves et dans leur imaginaire.

Rêver éveillé, c'est très bien, à pratiquer sans modération, même si le fantasme a une coloration perverse plus ou moins importante, parce qu'il est précisément la manifestation d'un relatif échec du refoulement. Il y a donc dans tout fantasme un noyau pervers. Et c'est d'ailleurs sa fonction de permettre ainsi au sujet « normal », au sujet de structure névrotique, une jouissance perverse autorisée par le surmoi. On peut tout faire dans un rêve éveillé : coucher avec sa mère, tuer son père, torturer son supérieur hiérarchique, violer son assistante et mettre le feu à l'usine. C'est le passage à l'acte du fantasme qui est interdit au névrosé. D'ailleurs, le droit pénal, dans son infinie sagesse, punit les actes, pas les désirs. Si le névrosé peut toujours dans un moment d'égarement faire un faux pas et passer à l'acte, ce sera toujours au prix de l'angoisse et de la culpabilité, car toute jouissance a un prix. Le pervers, en revanche, ne se contente pas de rêver, ne se contente pas de fantasmer et fait du passage à l'acte et de la réalisation de ses fantasmes un mode de vie, parfois au mépris de la loi (meurtre, viol, pédophilie, exhibitionnisme, harcèlement sexuel et moral en entreprise, etc.).

Si le pervers passe à l'acte, le névrosé passe à l'œuvre (sublimation) à partir de son imagination : œuvre d'art ou littéraire, invention technique, réalisation économique, etc. Sigmund Freud avait à ce titre souligné la créativité de Léonard de Vinci, artiste et « ingénieur », à partir de son imagination et de son noyau pervers. C'est bien le fantasme et l'imagination qui nous font courir dans la vie, que ce soit dans la sexualité, l'amour, l'art ou le travail.

Sur un tout autre registre, l'imaginaire permet à l'individu de faire face au stress sans trop de dommage. Il est une sorte d'« airbag » psychique. Si un manager se sent « agressé » par son DG, il lui est toujours loisible de lui faire subir en pensée les pires tortures et représailles pour se venger. Faute d'imagination, c'est la colère éruptive, on en vient aux mains ou pire encore. Les tribunaux correctionnels sont encombrés de ces faits divers dans les entreprises. Mais ce sont les sujets de structure narcissique, à l'imaginaire pauvre, qui sont les plus vulnérables au stress. Faute de ce pare-chocs, la réponse au stress va prendre souvent la forme d'une pathologie psychosomatique.

Par ailleurs, au-delà de la connaissance d'un mode d'emploi et des procédures techniques, on sait à quel point la sécurité sur une machine dépend beaucoup de l'imaginaire de l'opérateur : représentation inadéquate de la machine et de son fonctionnement (mauvaise image opératoire), rêveries et baisse de la vigilance, jeux à risque, etc., peuvent être à l'origine de dysfonctionnements et d'accidents plus ou moins graves. C'est une dimension qui échappe totalement à l'ergonomie (technique d'adaptation des postes de travail à l'opérateur, en fonction de ses capacités physiques et psychiques). L'imaginaire, c'est ce qui échappe aux sciences de l'ingénieur...

La chimère

L'organisation, l'entreprise doivent être considérées comme des formations imaginaires pour le sujet, des objets psychiques qui font jouir ou qui persécutent, des « fantaisies organisationnelles », des rêves éveillés. En un mot, des chimères... Il y a dans ce « nous » imaginaire, une sorte d'illusion groupale (Didier Anzieu), ainsi qu'une résistance. Le « nous » est une résistance du sujet, affirmait très justement Jacques Lacan. Pour Max Stirner, la société n'existe pas, l'individu seul existe. Dans la même veine, il aurait pu ajouter : l'organisation n'existe pas, l'individu seul existe ; l'entreprise n'existe pas, l'individu seul existe. Cette remarque anodine ou provocatrice, c'est selon, devrait interpeller managers, consultants ou coachs, qui se piquent d'intervenir sur de la « réalité », fascinés par une mythique réalité intrinsèque.

Pour les psychanalystes, la « réalité » est une province de l'empire de l'imaginaire. Ainsi, on ne doit prendre les vessies de la « réalité » ni pour les lanternes de l'imaginaire ni pour celles du réel. Quand un patient nous parle en séance de son entreprise, ce n'est pas de son entreprise qu'il nous parle, mais de la représentation qu'il en a. S'il y a bien une réalité de l'organisation, c'est d'une réalité psychique qu'il s'agit. En ce sens, le sujet n'a accès à l'organisation dont il fait partie qu'à travers un « roman ».

L'organisation est un objet imaginaire, à tel point que chaque acteur en a sa propre représentation, à tel point que ce que l'on appelle « culture d'entreprise », c'est-à-dire ce qui est partagé par tous (le « plus petit commun fantasme », dirons-nous), est réduit à sa portion congrue. Les sociologues et les psychosociologues savent bien, quand ils écoutent en entretien plusieurs acteurs de la même organisation, du même comité de direction, du même département, du même service, du même atelier, qu'ils vont entendre autant d'organisations qu'il y a d'individus. À croire qu'ils ne travaillent pas ensemble... C'est donc, en dernière instance, dans un imaginaire individuel qu'est vécue l'organisation.

Manager, c'est par conséquent largement travailler sur un objet imaginaire, un objet imaginaire pour soi et ses collaborateurs. Manager, l'art d'administrer les hommes et les choses. Et voilà qu'il faudrait ajouter, l'art d'administrer l'imaginaire, cet imaginaire lié au désir et au fantasme. C'est aborder ici la question des techniques de manipulation psychique, depuis la propagande politique et la publicité commerciale jusqu'à la communication interne et externe de l'entreprise, ainsi que les techniques de « motivation » au travail. À titre d'exemple, on a voulu faire rêver collaborateurs, salariés et actionnaires avec des métaphores sportives et guerrières usées maintenant jusqu'à la corde. « L'entreprise qui gagne ! », ça vous dit quelque chose ? On ne crée pas de nouveaux fantasmes, on ne fait que réveiller ceux qui sont déjà là. Les chefs de secte sont passés maîtres dans cet art subtil.

On a aussi rêvé organiser et manager de façon idéale, de façon parfaite. Les sociétés idéales, les organisations idéales, les entreprises idéales, c'est-à-dire les utopies, doivent être considérées comme des formations imaginaires. Certaines théories du management s'inscrivent bel et bien dans la tradition utopique. On sait à quel point la réalisation d'un rêve, la réalisation d'une utopie sociale peut se transformer en cauchemar. L'Histoire est là pour nous montrer que l'horreur a souvent eu pour origine le rêve d'une société idéale.

Chapitre 19

La plus belle entreprise du royaume

Le culte de l'entreprise

Les écrits sur la culture d'entreprise se sont multipliés ces dernières années, où l'on trouve tout et n'importe quoi, quand on ne confond pas purement et simplement culture d'entreprise et culte de l'entreprise.

Le concept tout d'abord. Il faut entendre par culture d'entreprise l'ensemble des habitudes, des attitudes, des comportements, des représentations, partagés par les acteurs d'une même entreprise. Il faut ajouter à cela les règles formelles en vigueur ainsi que les techniques mises en œuvre. C'est autour de cette norme sociale que chaque individu se détermine, consciemment ou inconsciemment, soit sur le registre du conformisme, soit sur celui de la déviance. Le temps, l'histoire et la tradition donnent parfois à cette culture la patine des objets anciens. C'est notamment à l'habitude que l'on doit cette résistance au changement bien connue lors d'une modification de l'organisation du travail ou à l'occasion de l'introduction de nouvelles machines. La méfiance prend ici le relais de la tradition. On

sait enfin les difficultés inhérentes au choc de cultures trop différentes, lorsque des entreprises sont amenées à fusionner.

Cette notion de culture d'entreprise, pour intéressante qu'elle soit, a pourtant ses limites. Beaucoup de questions restent en suspens. Est-il possible de déterminer une typologie des entreprises à partir de critères culturels ? Organisation individualiste ou holiste, dionysiaque ou apollinienne, saine ou malade, et pourquoi pas névrotique ou psychotique ? S'il faut considérer que l'entreprise elle-même baigne dans un environnement culturel national, qu'en est-il de l'assimilation d'éléments provenant de cet environnement (influence régionale, syndicale, politique ou même religieuse) ? Existe-t-il un type de culture d'entreprise spécifique aux États-Unis, à l'Allemagne, à la France, au Brésil, à la Suède ou au Japon ? Peut-on aller jusqu'à la possibilité de définir une « personnalité culturelle » pour tous les individus d'une même entreprise, au sens où l'entendait le psychanalyste et ethnologue Abram Kardiner ? Mais alors, qu'y a-t-il de commun entre un OS, un employé, un technicien ou un cadre de la même firme ? Est-il enfin possible de déterminer des microcultures par département, service ou atelier ? Ces questions méritaient d'être posées. Des recherches menées avec la technique de l'observation participante ont donné des éléments de réponse intéressants. Cette méthode donne de bons résultats diagnostiques, en tendant un miroir à l'entreprise, en reflétant sa réalité vivante et concrète.

Mais c'est le culte de l'entreprise qui s'affiche à longueur de brochures, plaquettes et autres clips vidéo. Culte à usage interne ou externe : accueillir le nouvel embauché, « informer » le visiteur d'un jour, rassurer le petit actionnaire ou séduire le grand public. Cette prose et cette iconographie apologétiques présentent invariablement l'entreprise sous une image valorisante, dynamique, performante, créatrice et conviviale. Les mots de passion, de défi, de gain sont convoqués systématiquement dans une unanime et niaise phraséologie de convenance. Ainsi, la spécificité de chaque entreprise s'évanouit généralement dans la monotonie des lieux communs d'un même miroitement séducteur. Séduire, le beau souci, le maître mot. Look et séduction dans notre société du spectacle. Entreprise mise en scène.

Management par l'image. Art du trompe-l'œil, du déguisement et du maquillage...

Car il faut bien constater que ces belles images reflètent rarement la réalité. Tout n'est pas toujours positif et les entreprises ont nécessairement leur mauvais profil : erreurs de gestion, absence de motivation, salariés sous-payés, absentéisme, travail bâclé, coulages, accidents, faillites, etc. Ainsi, ce qu'il faut bien qualifier de propagande maison fait souvent office de cache-misère pour ceux qui voudront bien s'y laisser prendre. Cette poudre aux yeux permet ainsi d'occulter, d'écarter, de gommer de manière incantatoire tout ce qui fait désordre. C'est enfin par cet artifice que l'on espère modifier le comportement des uns et des autres dans un sens jugé positif. Mais il s'agit aussi parfois d'affabulation pure et simple devant un tissu social en pleine décomposition, en pleine anomie. Salariés à contrat à durée déterminée côtoyant vacataires et intérimaires dans une unanime indifférence envers une firme au sigle anonyme. Salariés consignés dans des tours sans architecture ou sur des sites industriels sans âme. Entreprises où l'on ne fait que passer et dont le taux de *turn-over* bat des records. Comment un lien social pourrait-il se maintenir et *a fortiori* naître dans ces univers déliquescents et évanescents ? C'est pourtant ici que les responsables espèrent une improbable « révolution culturelle » par le haut, sans même s'être posé la moindre question sur l'origine de cet état des choses.

Les entreprises ont-elles une âme ? Cette délicate question « théologique » à propos du management n'a pas pris de court les vendeurs de conseil en communication de tout poil, qui se bousculent sur le marché des idées creuses pour proposer aux entreprises des âmes en « prêts-à-imprimer » sur le papier glacé des apparences. Quête du miroir magique. Les psychologues, linguistes et publicistes sont devenus les nouveaux alchimistes affairés autour de leur alambic au grand œuvre de la transmutation esthétisante de la réalité en image, où la représentation refoule le représenté. Miroir, gentil miroir, suis-je la plus belle entreprise du royaume ?

Quartier latin

Q. — J'ai 50 ans. Je suis PDG d'une société d'édition. Pour améliorer son bilan, j'ai fait transférer les bureaux de ma société de Saint-Germain à Nanterre. Résultat : 20 % des salariés, essentiellement les cadres, ont donné leur démission car leur temps de transport a doublé, voire triplé. En dépit de la cantine luxueuse et de la salle de gymnastique, l'ambiance est morose et la productivité moindre. Il n'y a plus personne dans les bureaux passé 18 heures. Nos résultats financiers sont très passables en dépit de cette opération immobilière. Comment remotiver les troupes ? Serait-il plus sage que je reconnaisse mon erreur et que j'organise un déménagement dans le centre de Paris ?

(Edmond)

R. — Vous vous apercevez qu'un raisonnement purement financier est un raisonnement naïf, même pour une entreprise dont l'objectif est de faire du profit. Vous êtes victime de cet air du temps qui consiste à imposer du tout financier dans des secteurs économiques à forte culture professionnelle ou industrielle. Ainsi du secteur de l'édition. Vous savez bien que les cadres de l'édition embrassent ce métier pour l'attrait de la culture, le goût du livre et le plaisir d'être dans ce quartier traditionnel pour ce genre d'activités que sont le Quartier latin et Saint-Germain. Vos collaborateurs ont sans doute choisi tout ça et pas seulement un salaire, voire même tout ça *avant* le salaire. Mais quelle idée saugrenue ! Quelle mouche vous a piqué lorsque vous avez pris cette décision en semblant tout ignorer de la culture de votre métier ? Sans compter, sur un plan strictement financier cette fois-ci, qu'un déménagement coûte cher, et qu'il faut au moins un an au personnel pour trouver ses marques et s'organiser. Un temps de réglage donc avec des coûts masqués importants. Il vous faudra par ailleurs subir des frais de recrutement pour remplacer tout ou partie de vos démissionnaires. Mais il y a plus que ça. Votre personnel semble traumatisé par ce déménagement dans une banlieue qui ne signifie rien pour eux, avec des temps de transport

allongés. Vous leur avez enlevé une partie de ce qui était si important dans leur désir, dans leur imaginaire, travailler dans le quartier des éditeurs. Vous pensez bien que ce n'est pas le luxe de la cantine ou la salle de gymnastique qui vont motiver ce type de population. Comment remotiver les troupes ? Vous avez cassé leur jouet, c'est ainsi. Il aurait mieux valu, avant de vous engager dans cette opération, demander à votre personnel son avis. Ce fiasco marque par ailleurs de votre part une mauvaise communication avec vos collaborateurs. Vous ne semblez pas avoir l'oreille de vos troupes. Alors, si vous reconnaissez votre erreur, ce qui serait tout à votre honneur, si vous pensez retourner à Paris, n'oubliez pas de demander cette fois-ci leur avis à vos collaborateurs, qui ont choisi ce beau métier qu'est celui d'éditeur.

La cravate

Q. — Je reviens de Californie où j'ai travaillé dans une *start-up* de l'informatique. J'ai beaucoup appris là-bas, sans compter le style de vie et l'ambiance sympa et décontractée avec mes collègues. De retour en France, pour des raisons familiales, j'ai retrouvé un poste important dans une SSI, mais je ne m'y plais pas. Costume et cravate sont imposés, vous vous rendez compte ? Cet usage me semble d'un autre âge. Qu'en pensez-vous ?

(Paul-François)

R. — Je pense que la France n'est pas la Californie. Cette banalité a pour objectif de vous faire sentir que le droit, les coutumes et la culture sont différents d'un pays à l'autre, d'une entreprise à une autre. Il ne s'agit pas d'un autre âge mais d'un changement de règles symboliques. Quand vous êtes invité dans une famille, vous vous pliez aux usages de la maison qui vous accueille, c'est dans le code de politesse. Quand vous changez de pays, vous êtes soumis au droit de ce pays. Quand vous changez d'entreprise, vous devez vous plier à la culture de

cette entreprise. Le climat ? La France n'est pas la Californie, avouez que, mis à part les mois de juillet et d'août, la cravate n'est pas un vêtement plus inconfortable qu'un autre. Alors peut-être que ce qui est en jeu pour vous, ce n'est pas l'inconfort supposé de la cravate, c'est votre réflexe de rebelle. Vous voulez sans doute vous singulariser par votre opposition aux us et coutumes de cette entreprise.

Il y a fort à parier que si la cravate était interdite dans cette entreprise, pour cause de culture cyber-branchée, vous en seriez à revendiquer le port de cette cravate honnie. Allons, vous ne devez pas vous sentir si mal dans cette entreprise pour vous arrêter à ce détail mineur. Ou alors, autre hypothèse, cette cravate diabolique n'est qu'un symptôme d'un malaise plus profond qui toucherait à vos relations professionnelles et au contenu de votre mission. Malaise que vous n'osez pas exprimer envers vos responsables. Alors vous vous vengez sur ce petit morceau de tissu qui ne vous a rien fait. Si c'est le cas, allez voir votre responsable et ouvrez-vous à lui de ce malaise, si vous estimez qu'il peut vous écouter. Et allez à cet entretien avec une cravate, bien sûr !

Sur un registre plus psychologique, sans doute le refus de la cravate signifie-t-il, chez vous, le refus de l'ordre, de la discipline et de l'âge adulte. Il révèle peut-être en vous un registre de l'infantile qui ne veut pas mourir, un registre de l'âge adulte que vous refusez encore. En un mot vous refusez, osons le mot, comme on dit dans notre jargon, la castration symbolique. Alors soyez souple et contentez-vous de militer dans votre entreprise pour le *friday wear*.

Le célibataire

Q. — J'ai 35 ans et je ne suis pas marié. Dirigeant d'une compagnie d'assurances, mes collègues masculins portent un jugement négatif sur ma situation. Le président m'a fait comprendre qu'il serait souhaitable que je

rentre dans le rang. Il me faudra vivre avec la pression sociale si je ne rencontre pas l'âme sœur dans les prochaines années. Je me sens déprimé bien qu'heureux dans mon métier. Comment m'en sortir ?

(Pascal)

R. — L'obligation d'être marié ne fait pas partie de votre contrat de travail et de votre profil de poste à l'embauche. Par ailleurs, aucune loi ne peut vous obliger à vous marier, ni même à avoir une vie sexuelle. Cette précision pourrait être évoquée à l'occasion d'une prochaine rencontre avec votre président : ces choses ne le regardent pas ! Je souligne votre formulation : « Le président m'a fait comprendre... » Il vous le ferait comprendre, mais il ne vous l'a pas dit. Est-ce que vous n'entendez pas d'abord un jugement que vous portez sur vous-même, avant la critique des autres ? Vos collègues masculins portent un jugement négatif sur votre situation, admettons ; alors il vous faut avoir le courage de les remettre à leur place. Et avant toute chose, évitez tactiquement que la conversation à ce propos soit mise sur le tapis. Mais d'une façon plus générale, qu'est-ce qui vous a pris d'entrer dans une entreprise à la culture si conformiste ? Pourtant, ce que l'on ne saisit pas bien, c'est de savoir si votre célibat est choisi, auquel cas il vous faut alors l'assumer dans votre vie sociale, amicale et professionnelle. S'il est subi, vous devriez vous interroger sur votre incapacité à vous engager dans le mariage ou tout simplement à trouver une femme à votre goût. On peut alors se demander si l'attitude plus ou moins discrète de vos collègues et de votre président ne fait pas caisse de résonance à un jugement sévère que vous portez sur votre propre compte. Dans tous les cas de figure, il s'agit de remettre à leur place vos collègues discourtois avec le sourire et peut-être aussi d'entreprendre un travail thérapeutique pour prendre en considération les raisons pour lesquelles vous auriez tant de difficultés à trouver l'âme sœur. Quelles pourraient être ces raisons ? Si vous n'avez pas de difficulté à séduire des femmes, d'où viendrait cette impuissance à engager une

relation stable ? La société actuelle facilite les rencontres, vous avez le choix. Vos succès, paradoxalement, vous empêcheraient-ils de choisir ? Chacune aurait-elle un défaut ? La femme idéale serait-elle toujours à venir ? Et puis, il ne vous aura pas échappé que choisir une femme, c'est renoncer à toutes les autres. Dur, dur... Mais vous n'êtes pas obligé de choisir. Choisir, c'est renoncer, et c'est peut-être ça qui vous empêche de vous engager dans une relation stable voire dans un mariage. Vous vous trouvez ainsi sans doute au cœur d'une contradiction entre votre entreprise et la société. Votre entreprise trop conformiste vous invite à vous engager, la société trop libérale vous inciterait à poursuivre un interminable « casting ». N'oubliez pas : être libre, c'est choisir entre plusieurs contraintes.

Patronymes

Les signifiants géographiques et familiaux des entreprises disparaissent peu à peu. Quelle entreprise s'appelle encore Ets Dupont père et fils ou Ets Durand frères ? Rhône-Poulenc s'intitule maintenant Aventis, jetant dans les eaux du Rhône la famille Poulenc. En panne d'imagination, on cherche chez un conseiller un mot « chic », souvent avec une sonorité grecque, pour donner de la consistance historique, de la patine, à une opération qui précisément a pour objectif de gommer l'histoire ; l'histoire d'une famille, l'histoire d'une industrie, d'une région. Le plus comique, c'est que l'on disserte à longueur de colloques sur la « culture d'entreprise », alors que l'on fait disparaître en même temps les signifiants premiers d'une culture : le nom d'origine.

Chapitre 20

La dernière utopie

L'idéologie managériale

Que faire ? C'est pour répondre à cette question qu'a proliféré depuis les années 1950 toute une littérature managériale dont l'objectif prescriptif immédiat masque mal la nature idéologique. Malgré la diversité des auteurs et des écoles, ces écrits remplissent tous peu ou prou les mêmes fonctions caractéristiques.

La première fonction est « philosophique », voire « religieuse ». La littérature managériale tient le discours d'un Maître sans faille, qui dit la vérité, qui sait ce qui est bien pour l'autre (le décideur, les salariés, l'entreprise). Il n'est pas rare que le style en soit lyrique, liturgique, prophétique, messianique, voire millénariste. Oui, le manager attend son homme providentiel. Ces ouvrages (traités, manuels ou simples guides) ressemblent, avec leur jargon, leurs quatre vérités, leurs sept ceci ou leurs douze cela, à ces vieux grimoires alchimiques qui promettent la pierre philosophale, c'est-à-dire la manière idéale d'administrer les hommes et les choses. Il s'agit enfin d'anoblir comme par magie la nature vulgaire de la marchandise dans ce monde désenchanté.

La deuxième fonction est « politique ». Il convient d'occulter l'État et le droit dans sa dimension symbolique, ce droit auquel le manager et son entreprise sont pourtant censés se soumettre. En effet, la

dimension juridique est rarement présente dans ces textes. Si l'on s'y réfère, ce n'est que pour prendre en compte dans la gestion un simple paramètre parmi d'autres. C'est aussi pour prodiguer des conseils sur la meilleure façon de contourner, de détourner ou de transgresser la loi. L'idéologie managériale a la « phobie » du droit, la phobie de la législation du travail tout particulièrement.

La troisième fonction est « technique ». Elle consiste à proposer des méthodes et des recettes sur la manière de décider, de prévoir, d'évaluer, de contrôler, de surveiller, de récompenser et de punir. L'idéologie managériale ne craint ni le paradoxe ni la contradiction, quand il s'agit de concilier l'inconciliable. Ainsi, le salarié, sans désir et sans parole, est confiné à l'état minéral de gisement de productivité. Mais dans le même temps, ce salarié aurait aussi des motivations qu'il conviendrait de découvrir et d'exploiter dans le sens des intérêts de l'entreprise. Concilier l'inconciliable encore lorsque l'on explique comment gérer à la fois des statuts et des compétences. Concilier l'inconciliable toujours en imposant un esprit d'équipe dans cet univers socioculturel de l'entreprise intrinsèquement individualiste. Tous dans le même bateau, chacun pour soi et tous ensemble. Concilier l'inconciliable enfin, en militant pour une ambiance participative tout en maintenant l'exigence de soumission.

La quatrième fonction est « hygiénique ». Un esprit sain dans un corps sain. Le manager se doit de cultiver un moi fort, de maîtriser ses émotions, de gérer ses affects et son stress. L'autocontrôle et l'optimisation de ses potentialités doivent être les objectifs de son développement personnel.

Enfin la cinquième fonction (peut-être la plus importante) est à la fois « anxiolytique », « tonique » et « sédative ». Fonction anxiolytique pour rassurer un manager en plein désarroi devant le hasard, l'impondérable, l'inconnu et des salariés qui n'en font qu'à leur tête. Fonction tonique pour doper l'homme d'action, et lui faire oublier le quotidien « mélancolique » du monde de l'entreprise. Fonction sédative enfin, pour calmer le mal de mer du décideur dans les tempêtes qui s'annoncent à l'horizon des bouleversements de ce nouveau millénaire.

Avenir d'une illusion. L'idéologie managériale constitue, dans sa quête de l'entreprise idéale, la forme moderne et abâtardie de la vieille tradition utopique de l'émancipation humaine. L'effondrement des économies « socialistes » ne fait qu'exacerber les incohérences et les contradictions du capitalisme. Dans ce contexte, les dernières utopies managériales apparaissent en fin de compte comme des théories du sauve-qui-peut...

Un grand absent cependant chez ces donneurs de leçon : l'individu, le sujet qui dérange, sujet de l'inconscient avec son désir, et sujet qui s'interroge sur son parcours professionnel, qui a mal à son entreprise. C'est cet individu-là qui échappe à l'ordre des utopies. Il ne s'agit ici ni plus ni moins que de la question de la parole et de la démocratie, aussi bien dans la société que dans l'entreprise. Devant cette question toujours en suspens, c'est peut-être Sigmund Freud qui nous a donné la meilleure leçon de management, quand il nous affirme que gouverner est bien un métier impossible !

Le penseur

Q. — Je suis patron, et je me sens seul. Après avoir fait HEC, j'ai travaillé chez un constructeur automobile puis chez un assureur. À 40 ans, j'ai créé une entreprise de 25 personnes dans le secteur de l'automobile, qui marche bien. Mais je souffre du manque d'échanges intellectuels avec mes collaborateurs. Je n'ai pas la possibilité de me ressourcer en interne. J'ai le sentiment que c'est toujours moi qui tire les autres vers le haut. Résultat, je suis membre de différents clubs de réflexion et je multiplie les voyages et les déjeuners. Par moments, je regrette ma vie professionnelle passée où les discussions entre collègues étaient riches. Que faire ?

(Christian)

R. — Vos préoccupations intellectuelles sont bien légitimes, comme sont légitimes celles de vos collaborateurs de ne pas se prendre la tête. La question n'est peut-être pas tant de les élever vers le haut. Après tout, votre entreprise marche bien, comme

vous dites. Ce qui suppose que vos collaborateurs marchent bien aussi. Laissez-les tranquilles. Ce qui est en jeu pour vous est de savoir pourquoi vous avez investi dans un secteur d'activité qui *a priori* ne va pas bouleverser la pensée contemporaine. Pourquoi vous êtes-vous investi non seulement financièrement, mais aussi intellectuellement, dans une activité commerciale et industrielle ? Ce que l'on devine chez vous, c'est le désir d'une activité dans la pensée qui pourrait mieux s'épanouir dans une activité de service de type formation, consulting ou coaching, quitte à rester dans l'automobile puisque vous semblez bien connaître ce secteur économique.

Alors, vous faites partie de différents clubs de réflexion, c'est bien, mais pourquoi ne pas monter à la tribune et faire profiter les autres de vos connaissances ? Avez-vous pensé à donner des cours dans une école de management ou dans une école d'ingénieur ? Avez-vous pensé à prendre la responsabilité d'un séminaire dans l'un de ces clubs ? Sur un plan plus personnel, peut-être serait-il intéressant pour vous de vous pencher sur l'origine de ce désir de savoir et d'échanges intellectuels. L'enfant en vous ? Écoutez les jeunes enfants qui sont si friands de questions ! Sigmund Freud appelait cela la pulsion épistémophilique. Si un enfant vous demande ce qu'il y a dans une noix, c'est qu'il n'ose pas vous demander d'où viennent les bébés. Le goût pour la pensée scientifique procède souvent des premières questions posées qui n'ont pas toujours eu de réponse dans l'enfance. Observez la biographie de plusieurs grands scientifiques, il y a souvent quelque chose de l'enfant qui a continué à vivre en eux. C'est peut-être aussi en partie votre cas, ce n'est pas forcément celui de vos collaborateurs.

Chapitre 21

Totem et tabou

La horde primitive

Il était une fois, nous dit Sigmund Freud dans *Totem et Tabou*, la horde primitive avec à sa tête un vieux mâle, le père de la horde, faisant régner un ordre tyrannique, l'ordre de sa jouissance avec pour privilège le monopole sexuel des femelles du groupe. Un jour, ses fils, las d'avoir à subir son joug, décident de se liguer entre eux pour tuer ce père haï. Chose décidée, chose faite. Le père est tué et son corps est dévoré dans un repas à la fois festif et totémique. Mais comme vous le savez, les lendemains de fête sont difficiles et les fils, pris de remords devant le meurtre d'un père à la fois détesté et aimé, pris de remords du fait de l'ambivalence des sentiments, se disent : « Plus jamais ça ! » Ils décident alors, d'un commun accord, de prendre un certain nombre de mesures. Ces mesures vont prendre la forme de trois interdits : interdit de l'inceste (les frères renoncent à coucher avec les femmes de la horde pour éviter la compétition sexuelle et s'obligent à aller chercher leur bonheur à l'extérieur du groupe), interdit du meurtre (les frères s'interdisent de s'entretuer), interdit du cannibalisme (les frères veulent oublier le repas totémique).

Voilà pour ce feuilleton originaire. Feuilleton où, soit dit en passant, les femmes n'ont pas eu grand-chose à dire... Bien entendu, plus personne ne croit à l'existence de cette horde primitive et il n'est pas

certain que Freud lui-même se soit pris au sérieux en imaginant ce scénario qu'il avait forgé de toutes pièces à partir de documents scientifiquement contestables d'une anthropologie alors balbutiante. Il convient donc pour nous de considérer cette horde primitive comme un mythe.

Mais il y a dans tout mythe une part de vérité. La vérité est dans cette fonction de la Loi que repère Freud, qui est de réguler la pulsion sexuelle aussi bien que la pulsion de mort, en un mot de réguler la jouissance. En effet, les trois interdits majeurs : interdit de l'inceste, interdit du meurtre, interdit du cannibalisme, se retrouvent dans toute société humaine. Ils dessinent un surmoi minimum pour chaque être humain, lui permettant de vivre en société dans une paix relative. C'est enfin par le langage et la culture, et non par les gènes, que se transmettent ces trois interdits inconnus du monde animal. Ils forment la spécificité et la « nature » même de la condition humaine.

On est loin, me direz-vous, du monde des organisations et des entreprises. Voire. Il n'est pas rare dans la pratique psychanalytique d'entendre des phrases du type : « Moi, en tout cas, je n'aurai jamais une histoire d'amour ou de sexe avec quelqu'un de ma direction, de mon service ou de mon bureau. » Il s'agit bien là de l'expression d'une sorte de soumission à un « interdit de l'inceste » au sein d'une organisation. Propos démentis par l'INED, puisque les statistiques nous révèlent que le lieu de travail est le principal lieu de rencontre en France d'un partenaire pour le mariage. Quant aux interdits du meurtre et du cannibalisme, ils ne sont pas de trop à réguler la pulsion de mort dans les organisations. Il n'est que de voir toutes ces peaux de banane qui jonchent le sol des couloirs, destinées à un collègue ou à un concurrent, voire à quelqu'un d'une autre direction ou d'un autre service. Il arrive au manager d'être parfois un « killer » !

Le manager amoureux

Q. — Je suis attiré par mon assistante, mais je ne veux pas céder à la tentation, car j'ai horreur de mêler amour et travail.

Pourtant, je me demande si je ne passe pas à côté d'une relation importante. Que me conseillez-vous ?

(Désiré)

R. — Vous vous doutez bien que je ne vais pas vous répondre façon courrier du cœur.

Il en faut de la libido pour se mettre en équipe, en groupe, en organisation dans la perspective d'une tâche à accomplir ensemble. Les juristes ont même un terme pour signifier la libido du groupe, ils appellent ça l'*affectio societatis*. En effet, une entreprise ne pourrait pas fonctionner dans des logiques purement techniques et par la seule division du travail. Il faut de l'amour et pas trop de haine.

De la libido, il en faut, mais pas trop. Il faut que cette libido soit sublimée, comme disent les psychanalystes. Sublimée sous quelle forme ? Sous la forme de la sympathie ou pourquoi pas de l'amitié. Car un groupe où il y aurait trop de haine entre les membres éclaterait et ne pourrait pas travailler. Ce qui signifie aussi dans le même esprit qu'un peu de « haine » peut être un bon moteur de travail. On appelle ça l'esprit de compétition. Mais pour en revenir à cette libido sublimée, il convient de souligner que cette libido ne doit pas être génitalisée, même s'il peut exister du désir sexuel. On remarque en effet que le passage à l'acte sexuel des membres d'un groupe est généralement toxique quant à l'efficacité du travail, voire entraîne un éclatement du groupe. C'est la raison pour laquelle un couple d'amants, un couple marié pose généralement problème dans une équipe. Si un groupe ou une organisation a besoin de libido et de désir pour fonctionner, ce désir doit être sublimé par une sorte d'« interdit de l'inceste ».

Pour conclure, peut-être serait-il d'abord souhaitable de vous demander où vous en êtes avec votre femme...

Chapitre 22

Humain, trop humain

Le mouvement des relations humaines

Elton Mayo est le père du mouvement des relations humaines dans l'entreprise. Psychosociologue, il sera pendant plus de vingt ans professeur à la Harvard Business School aux États-Unis.

Mayo est hanté par les problèmes d'intégration des ouvriers dans le monde industriel. Sa conviction est que l'individu ne peut trouver le bonheur et la sécurité qu'à la condition de se sentir bien intégré dans le groupe où il travaille. Il pensait que ce sentiment s'était exprimé au mieux dans les sociétés primitives et les corporations du Moyen Âge.

C'est une enquête, menée de 1927 à 1932 à l'usine Hawthorne de la Western Electric Company, qui fournit à Mayo l'occasion de prouver les mérites de la coopération sociale. Cette enquête lui fait découvrir, contre toute attente, que les conditions physiques de travail n'ont que peu d'influence sur le comportement au travail et le rendement des ouvrières qui s'étaient prêtées à l'enquête. En revanche, il observe que le bon climat affectif améliore l'efficacité de leur travail.

Mayo tire les conclusions de son enquête dans deux ouvrages qui ont eu un retentissement considérable : *Les Problèmes humains de la civilisation industrielle* et *Les Problèmes sociaux de la civilisation industrielle*.

Cette expérience lui inspire, en outre, l'idée du *counseling*. Convaincu des vertus « thérapeutiques » des entretiens que ses collaborateurs et lui-même ont eus avec ces ouvrières, il recommande d'introduire dans les entreprises des intervenants payés par l'entreprise, mais neutres, qui recueilleraient les confidences des ouvriers en leur garantissant la confidentialité pour leur permettre de faire face au stress engendré par le travail. Il propose ainsi une pratique proche de ce qui sera plus tard le coaching et la gestion du stress.

Pourtant, il faut bien en convenir, les idées généreuses et humanistes de Mayo masquent mal la banalité de son propos. Que des groupes marchent à l'affect, Sigmund Freud l'avait déjà affirmé longtemps avant lui dans *Psychologie collective et analyse du moi*, dans une théorie bien plus élaborée. Il voyait dans la libido et les mécanismes identificatoires le ciment de toute organisation.

À vrai dire, mais on ne peut pas lui en faire grief, la pensée de Mayo a eu avant tout une fonction idéologique, ses répercussions pratiques dans les entreprises ayant été faibles à cause notamment du poids dominant du taylorisme jusqu'aux années 1950. Le mouvement des relations humaines fit l'objet d'un nombre incalculable de colloques, donnant bonne conscience aux dirigeants qui y participaient, incapables, faute de volonté ou de moyens, d'appliquer les idées de Mayo dans leur propre entreprise. Il faudra attendre les années 1970 pour que le coaching et le *team building* se développent dans les entreprises américaines, pratiques réservées pour l'essentiel aux managers afin d'améliorer leur efficacité. Le hic, c'est que ces pratiques se sont inspirées des méthodes d'entraînement des équipes de basket et de hockey sur glace, bien loin des idées de Mayo !

Vie privée

Q. — À 41 ans, je viens d'être embauché comme cadre supérieur dans une importante PME à Bourges dans le secteur de la mécanique fine. Est-ce la province ou est-ce propre à cette entreprise, je trouve que l'on parle trop devant la machine à café, au restaurant d'entreprise et même pendant

les heures de travail, de sa vie familiale et privée. Je suis marié et j'ai deux enfants. Je suis d'un naturel discret sans être timide. Je n'ai aucune envie de parler de ma vie familiale, qui d'ailleurs va bien. Et je m'interroge sur l'attitude à adopter dans ma situation avec mes collègues de même niveau hiérarchique.

(Bertrand)

R. — Relisez votre contrat de travail. Vous vous engagez à remplir une mission et non à raconter votre vie. La réponse est formelle, je vous l'accorde. Elle doit pourtant être à la base de votre attitude. Ce cadre formel doit cependant être nuancé compte tenu de la culture d'entreprise, qui semble verser dans les bavardages. Alors il faut en faire le minimum. Vous pouvez dire que vous êtes marié, que vous avez deux enfants et arrêtez-vous là. Et, pour faire diversion, parlez abondamment de vos dernières vacances à la montagne, du temps, de la qualité de la neige, du prix des remontées mécaniques, de l'hôtellerie, etc. Cela fera un bruit de fond à destination de vos collègues qui vous permettra d'être intégré au groupe sans avoir à parler de vous. Écoutez les autres, posez-leur des questions banales, ils vous répondront avec plaisir puisque c'est leur distraction. Ils oublieront que, pendant que vous les écoutez d'une oreille distraite, vous ne parlez pas de vous. Ne donnez bien entendu aucune information sur votre état de santé. Ne parlez bien entendu pas de votre vie privée à vos subordonnés, respectez-les en ne leur posant aucune question sur la leur. Songez que vous avez la chance d'avoir un profil standard, alors que le *coming out* d'un homosexuel dans son entreprise pourrait avoir des effets dévastateurs pour sa carrière. Mais que cela ne vous empêche pas de nouer des liens d'amitié avec des collègues. Ne soyez pas pressé, prenez votre temps, testez ces nouveaux amis, ce ne seront pas nécessairement les plus bavards. Et si des liens naissent, plus d'intimité devrait se dire hors de l'entreprise, à l'occasion d'un déjeuner au restaurant ou, pourquoi pas, d'une réception chez vous en famille. Mais soyez prudent, ne vous confiez qu'à celui qui le mérite. Distinguez amitié et relations.

Enfin, sachez que tout ce que vous dites sur votre vie privée pourrait se retourner contre vous en cas de problèmes ou de conflits. Sachez que vous vous ferez peut-être respecter par vos collègues plus par votre discrétion que par vos bavardages. Mais vous devez aussi vous interroger sur ces cancan, qui doivent être interprétés comme un symptôme de cette entreprise. Vos collègues ont-ils besoin d'une autre famille, l'entreprise ? Y a-t-il si peu à faire pour perdre son temps en des commérages ? Ici, il n'est plus question de votre vie privée, mais de votre choix : votre entreprise produirait-elle plus de ragots que de chiffre d'affaires ?

Comment dire non ?

Q. — J'ai 39 ans. DG dans une filiale d'un groupe de l'industrie du luxe, mes journées dépassent presque toujours les 12 heures de travail. Je suis sans cesse sollicitée pour des cocktails, des défilés de mode, des événements du show-biz, des colloques divers, sans oublier les consultants et des relations professionnelles à entretenir. Cet univers de paillettes est bien tentant et je dois me forcer à dire non de plus en plus fréquemment pour préserver le temps à consacrer au management courant de mon entreprise, ainsi que pour préserver tant soit peu ma vie de famille. Or, je n'aime pas dire non. Qu'en pensez-vous ?

(Aude)

R. — Vous ne vous en souvenez certainement pas, mais il y avait une époque où vous disiez non à tout, même à ce qui vous faisait plaisir. Vous aviez 3 ans. Vous refusiez même les biscuits au chocolat dont vous raffoliez. Tout ça pour vous affirmer. Dire non, c'est d'abord s'affirmer. C'est exister. Alors affirmez-vous. Dites non, quand vous avez à dire non. D'abord pour écarter les fâcheux, les raseurs, les importuns, ça va sans dire. Ensuite il vous faut hiérarchiser toutes ces sollicitations. Qu'est-ce qui est important, stratégique pour votre entreprise ? Qu'est-ce qui est d'importance secondaire et qu'est-ce qui doit être écarté à tout

prix ? Mais attention, il vous faut toujours répondre à une sollicitation, dire non certes, mais aussi remercier pour l'invitation et donner une raison sommaire mais réelle à votre refus. Pas besoin de répondre en direct, un courrier dicté à votre assistante fera l'affaire. Penser à ce qui est stratégique pour l'entreprise, c'est bien, mais il vous faut aussi penser à ce qui est stratégique pour votre vie professionnelle. Un réseau, ça s'entretient, c'est votre canot de sauvetage en cas de tempête. Ce sont les « amis » qui vous donneront une bonne adresse, qui vous indiqueront le bon chasseur de têtes en cas de coup dur dans votre carrière. Ça va bien pour vous en ce moment, fort bien. Ne vous laissez pas étourdir par votre succès ! Côté la jet-set, c'est peut-être un quart d'heure de gloire, mais il faut agir dès maintenant au cas où le vent tournerait. Entretenez votre réseau. Développez-le. Alors à ses « amis » on ne dit pas non ; on trouve le temps d'un déjeuner ou d'un brunch, pour entretenir l'amitié, pour le plaisir, pour s'informer, pour ne pas se faire oublier. Sur un plan plus psychologique, votre difficulté à dire non s'explique peut-être par le fait qu'en refusant une invitation, vous avez peur de perdre le regard de l'autre, l'intérêt de l'autre pour vous, en un mot vous avez peut-être peur de perdre l'« amour » de l'autre pour vous. Si vous avez choisi l'industrie du luxe, c'est vraisemblablement parce que vous cherchez le regard de l'autre sur votre entreprise, sur vos produits, mais surtout sur vous. Leur dire non, c'est toujours la crainte fantasmatique de décevoir, la crainte qu'on ne vous regarde plus, la crainte qu'on vous oublie.

Chapitre 23

L'amour du chef

Transfert

Tout un courant de recherches sur les relations humaines dans l'entreprise avait déjà repéré depuis longtemps l'incidence du climat affectif sur le rendement au travail, sur la créativité et même sur la sécurité, amour du chef se conjuguant souvent avec efficacité... La sociométrie a ainsi pu montrer comment se structurent les groupes à partir de critères affectifs. L'entreprise en effet est bien un « système » de sentiments avec ses amitiés et ses inimitiés, ses amours et ses haines, ses rapports de séduction ; avec aussi ces moments paroxystiques que sont les coups de cœur ou les disgrâces subites, les manipulations perverses, le harcèlement sexuel, voire la violence. On sait à quel point les « problèmes de personne » peuvent perturber l'activité d'une équipe dans son travail, ou tout simplement empoisonner la vie des uns et des autres. On mesure ici l'importance de la dimension affective dans l'entreprise, que l'on supposait pourtant fonctionner à partir de critères rationnels. Voilà qu'il faudrait prendre en compte dans le management la raison du cœur ?

Réduire ces phénomènes à des problèmes de communication, comme nous y invite la vulgate managériale, est une explication un peu courte. La psychanalyse permet en effet de donner un éclairage

original à ces mécanismes affectifs en avançant l'hypothèse du transfert. Le transfert, c'est la répétition, dans le champ social, des émotions de l'enfance. Aussi notre vie affective est-elle le théâtre où se rejouent nos émotions premières, les plus marquantes, celles que nous avons éprouvées dans nos rapports avec les parents, les frères et sœurs ou les proches. Le transfert qui structure toute situation sociale est présent dans l'entreprise comme il est à l'œuvre de façon plus aiguë dans la cure psychanalytique. C'est lui qui trame inconsciemment les relations amicales, amoureuses ou professionnelles.

Or, le transfert, ça s'analyse. S'il est le moteur de la cure, il en est aussi le principal frein, la principale résistance. C'est par la prise de conscience de ce qui se répète avec l'analyste que le sujet va pouvoir dépasser le conflit pathogène. Exacerbé dans la relation analytique, le transfert est bel et bien également présent dans la vie professionnelle ; de manière généralement plus feutrée, il est vrai. Pour beaucoup, l'entreprise est infantilisante dans le rapport de l'individu à son supérieur hiérarchique, dans une demande de reconnaissance qui masque mal une demande d'amour. Mais l'amour, on doit le demander à ses parents, à sa compagne, à son épouse, à ses enfants, mais certainement pas à son supérieur hiérarchique. Pour peu que cette demande d'amour se porte sur un supérieur hiérarchique narcissique ou pervers, la déception est assurée... Avec le pervers, elle risque bien d'être le premier pas vers un harcèlement moral ou sexuel à venir... En effet, pareille demande ne sera que trop bien perçue par ce dernier, qui se fera dès lors un plaisir d'attirer sa future « proie » dans ses filets. « Une cage est partie à la recherche d'un oiseau », écrivait Kafka. Cet aphorisme illustre à merveille la nature du pervers, perpétuellement en quête de nouvelles jouissances, donc de nouvelles « victimes » souvent « complices » dans un premier temps. Demander à son chef la reconnaissance que, enfant, on n'a pas obtenue est, ainsi, la première tentation dont il faut se garder dans le monde de l'entreprise.

Prendre la place

Q. — Mon patron a créé une agence de publicité, qui traverse aujourd'hui une crise. Malheureusement c'est un « glandeur », il délègue le plus possible de responsabilités et rentre au bureau au moins deux fois par semaine vers 16 heures. Je le soupçonne d'aller jouer au tennis avec ses copains. Il y a eu trois licenciements parmi les créatifs et nous aurions bien besoin qu'il nous donne un coup de main. Comment le lui faire comprendre ?

(Pauline)

R. — Votre patron est un glandeur et il délègue. Quelle chance vous avez ! Certes, votre critique à son sujet est peut-être exacte, peut-être met-il la vie de son entreprise en péril. Raison de plus pour prendre la place de votre capitaine ! Au front, quand le commandant est tué, c'est le suivant dans la hiérarchie qui prend la place. Alors une place, ça se donne, mais ça se prend aussi. Pourquoi ne prenez-vous pas la place de votre patron ? Peut-être ne vous autorisez-vous pas cette jouissance ? L'objet du désir fait souvent peur. Peut-être que votre jugement négatif sur votre patron masque votre désir de prendre sa place. La jouissance de votre patron est ailleurs : le tennis, le bon temps... Il sera sans doute ravi si vous lui faites une offre en bonne et due forme d'être son bras droit, moyennant si possible un petit effort du côté de la rémunération. Et puis soyez proactive, vous n'allez pas passer toute votre vie dans cette entreprise. Alors apprendre le métier de dirigeant là où vous êtes est une situation rêvée pour vous former. Car ce qui est en perspective pour vous dans les années qui viennent, c'est de diriger une autre agence, c'est de monter peut-être votre propre agence. Vous serez alors reconnaissante à votre patron de vous avoir laissé la possibilité de prendre sa place de fait ou de droit. Sur un registre plus personnel, cette inhibition à vous mettre en avant vous invite à réfléchir sur votre rapport à l'autorité, sur votre rapport à une autorité défaillante, sur votre

rapport peut-être à votre père, sur votre rapport à votre féminité dans cette difficulté à prendre le volant. Mais cela est une autre histoire.

Enfin, si votre patron ne veut ni prendre sa place ni vous donner sa place, considérez que cette entreprise est déjà morte et allez voir ailleurs. On ne peut faire boire un âne qui n'a pas soif.

Chapitre 24

Les vertus du pervers

L'ombre de Machiavel

C'est toujours avec un certain embarras que la littérature managériale traite du rapport entre pouvoir et efficacité dans l'entreprise. Affaire de personnalité du chef, affaire de situation ? Quel serait le style de commandement le plus efficace ? Embarras d'autant plus grand que le pouvoir le plus performant pourrait bien s'avérer être le moins recommandable sur le plan moral. L'ombre de Machiavel n'en finit pas de planer sur le management des hommes...

Pour le psychanalyste, c'est bien la problématique perverse qui est sous-jacente à ce débat, où personne n'ose dire tout haut ce que tout le monde pense tout bas. Il est vrai que cette problématique dégage une odeur de soufre. Le pervers n'est-il pas le plus efficace dans l'art de manager, de diriger et de commander les hommes ? Ce qui peut paraître comme une provocation mérite examen. D'abord, qu'est-ce qu'un pervers ? Il convient ici de faire une mise au point par rapport au langage courant. Pour le psychanalyste, la perversion est une structure intermédiaire entre la névrose et la psychose. Ce n'est pas une maladie mentale. D'ailleurs, la perversion n'a pas de symptôme. Elle ne se repère pas tant au regard d'un comportement sexuel déviant que par le rapport que le sujet entretient avec la Loi dans le

déni de la castration, cette Loi qui vient faire obstacle à son désir. Par déni de la castration, il faut entendre le fait que l'enfant s'imagine pouvoir compléter sa mère, être son phallus. Ce dernier représente symboliquement ce qui manque à la mère, d'où le terme de castration, étape fondamentale dans le développement de tout être pour arriver à la structure névrotique (structure de la « normalité »). Normalement, le rôle du père est d'introduire la Loi et son cortège d'interdits. Le pervers est ainsi le sujet dont le père a été déficient, ou dont la mère n'a pas orienté son désir vers ce dernier, ce qui revient au même. Assumer la castration, c'est accepter son incomplétude. La nier, c'est s'imaginer faire partie d'un tout symbolique, la mère enfin dotée de ce qui lui manque, le phallus. D'où la perpétuelle insatisfaction du pervers, son insatiabilité, car la vérité de l'être réside dans son incomplétude. La tragédie du pervers, c'est que la réalité n'est jamais à la hauteur du fantasme. Il y a toujours un défaut ; il faut toujours répéter...

Pour le pervers, le seul frein à la jouissance est la peur du gendarme. Il n'a pas de moralité propre. Son surmoi est absent. Un seul mot d'ordre s'impose à lui : « jouis », dans une sorte d'impératif catégorique. Tout cela dans la plus parfaite absence d'un quelconque sentiment de culpabilité. Le pervers n'a de comptes à rendre à personne, ni à Dieu, ni à la république, ni au droit ; alors qu'il sait pourtant à l'occasion s'affubler des oripeaux de l'Autre pour mieux tromper sa victime... Bien sûr, il est parfaitement conscient que les normes qui régissent les comportements sociaux s'opposent à la pleine réalisation de ses désirs. Il doit donc avancer masqué, par « peur du gendarme ».

De fait, le pervers apparaît comme un individu généralement bien intégré sur le plan professionnel. Il serait même d'un certain point de vue hyperadapté à l'entreprise, qui constitue pour lui un champ d'expérimentation ludique dans la quête de sa jouissance. S'il ne fait jamais acte de fondation ni d'institution, il sait utiliser le nid des autres. Puisqu'il n'a pas, à l'intérieur de lui, d'instance morale en surplomb pour juger ses actes, tout devient jeu pour le pervers. Entre « je joue » et « je jouis », la parenté n'est pas que phonique. Sans barrière morale, il n'y a plus de fantasme ; il n'y a que des actes, réussis

ou avortés. L'entreprise constitue ainsi pour lui un théâtre abritant la mise en scène d'un « art total » où l'acte se confond avec le fantasme, la vie avec le jeu, le tragique avec le comique, la Loi avec la jouissance. Dans un autre champ, le pervers se fait volontiers chef de secte... D'ailleurs, il n'est pas rare de voir des PME dont le fonctionnement ressemble à s'y méprendre à celui d'une secte... Si toute journée de travail commence par une réunion où les salariés doivent accueillir avec gratitude la parole du chef, si lui servir un café est un privilège, s'il assène avec humour qu'« il n'y a que deux façons de voir les choses : la mauvaise et la [s]ienne » et qu'il rabroue ceux qui ne sont pas d'accord, s'il prodigue conseils et maximes à ses subordonnés quant à leur vie privée et qu'ils sont invités à partager la sienne, vous pouvez être certain que vous êtes en présence d'un patron pervers.

Le pervers ou la passion de la Loi, loi qu'il n'ignore pas mais dont il nie toute légitimité, loi qui fait écho à celle de la prohibition de l'inceste, loi avec laquelle il joue, loi dont il se joue comme il se joue des autres. Il la travaille cette loi, en la transgressant le plus souvent, en la respectant aussi parfois à la lettre pour mieux en montrer les contradictions et en explorer les limites.

À l'aise dans l'entreprise, notre pervers. Pas embarrassé le moins du monde par la parole donnée. Sens de la séduction, de la manipulation, de la négociation. On ne s'ennuie pas avec lui ! Il excelle à se mettre avec finesse à la place du maître devant ses esclaves médusés et hystérisés. Il va même jusqu'à leur faire miroiter la perspective d'une jouissance possible, qu'ils ne soupçonnaient même pas jusqu'alors. Mirage du névrosé¹, ce névrosé qui rêve d'être ce pervers magnifique admiré et craint ; qui peut tout, qui se permet tout, qui jouit sans limites. Il ne sait pas, lui le névrosé, que celui qu'il envie tant est en fait condamné à être bagnard de la jouissance aux travaux forcés du

1. En psychanalyse, la sujet de structure névrotique est l'individu « normal », un individu qui a intériorisé la Loi, qui a accès à une sexualité génitale, qui est capable d'être un bon amant, un bon mari ou une bonne épouse, un bon père ou une bonne mère de famille, un bon citoyen, ce qui fait hurler de rire le pervers...

plaisir. C'est ainsi, le pouvoir attire le pervers, comme la lumière le papillon. Mais ce n'est pas le pouvoir en tant que tel qui fait jouir le pervers ; le pouvoir n'est recherché que parce qu'il facilite la recherche de partenaires complices, puis victimes. C'est ainsi souvent un supérieur hiérarchique pervers que l'on va rencontrer dans les phénomènes de harcèlement moral et sexuel.

Le chat et la souris

Q. — Je suis analyste financier et j'ai 35 ans. Mon directeur est un perfectionniste maladif. Il me demande de refaire cinq fois de suite la même note. Il n'est jamais satisfait de mon travail et cherche à m'humilier en permanence. Il est protégé au plus haut niveau dans l'entreprise et, en dépit de son incompétence notoire, il reste en poste. Plusieurs de mes collègues ont craqué et sont en congé maladie longue durée. Pour ma part, je n'arrive plus à écrire une ligne et je ne dors plus. Je pense qu'il cherche à me licencier pour faute professionnelle. Comment puis-je m'en sortir ?

(Aurélien)

R. — Pensez-vous réellement que votre directeur est un perfectionniste ? Il cherche à vous humilier. Vous avez la conscience d'un harcèlement. Ici, vous êtes plus proche de la vérité. Prenez garde de ne pas tomber dans une spirale dépressive. Vous licencier pour faute professionnelle ? C'est peut-être un moindre mal, mais n'y songez pas. Il veut vous garder, il veut s'amuser avec vous, il cherche votre malaise, il jouit de votre angoisse. Avez-vous déjà vu un chat qui tue sa souris, lorsqu'il joue avec elle ? Il a besoin de vous et de vos collègues, et c'est là votre piège. Il a besoin de vous, comme un enfant a besoin de son jouet.

Alors que faire pour ne pas être son jouet ? Hélas, il n'y a pas de solution tant que votre directeur est en poste. Devant la perversion : fuir. Éloge de la fuite. Le pervers est comme un produit toxique et, face à un produit toxique, on se protège ou

on s'éloigne. Pas de scaphandre en entreprise, alors il ne vous reste plus que la fuite : mutation dans un autre service ou aller voir ailleurs si le marché du travail le permet. Fuyez donc ! Un autre service ? Il vous faudrait intervenir au-dessus de lui. Or, il est protégé en haut lieu, précisez-vous. Une autre perspective, plus hasardeuse, mais pourquoi pas : porter plainte. Vous savez qu'il existe depuis peu une loi contre le harcèlement moral. Vous pouvez essayer, mais sachez qu'il vous faudra apporter des preuves, que la procédure risque d'être longue et l'issue du procès éloignée dans le temps. Il vous faudra vous armer de courage en attendant, car votre bonhomme redoublera d'ardeur à vous persécuter lorsqu'il apprendra que vous le traînez devant un tribunal.

Chapitre 25

Harcèlement !

Harcèlement moral

Après le « harcèlement sexuel », un nouveau spectre hante l'entreprise : le « harcèlement moral ». Si le terme a été lancé imprudemment par la psychiatre et psychanalyste Marie-France Hirigoyen à partir du titre de son ouvrage *Le Harcèlement moral : la violence perverse au quotidien* (ouvrage au demeurant fort intéressant), c'est sur la fortune de cette appellation qu'il faut s'interroger, fortune dans les médias et jusqu'en politique, où légiférer est devenu une affaire de mode. Le harcèlement moral, c'est très « tendance ».

Mais qu'est-ce donc que ce « harcèlement moral » ? Ce n'est ni un concept de psychiatrie ni un concept de psychanalyse. Que des hommes et des femmes souffrent à cause d'un autre, à cause d'un supérieur hiérarchique, comment le nier ? Mais en quoi est-ce un phénomène nouveau ? Que cela plaise ou non, le harcèlement moral est dans la nature même des relations humaines. Il s'observe dans chaque institution, dans chaque organisation : l'école, l'armée, la prison, l'administration, l'entreprise et bien entendu le couple avec son tyran domestique, sans oublier l'État totalitaire avec son tyran tout court. On se demande d'ailleurs pourquoi le harcèlement moral ne semble émouvoir que lorsqu'il se manifeste en entreprise.

Par ailleurs, se sentir harcelé moralement est un sentiment subjectif. Ce n'est pas parce que l'on se sent harcelé qu'on l'est nécessairement. Mieux, il arrive qu'un individu ait le « cuir psychique » suffisamment épais pour ne pas se sentir harcelé, alors que l'on ne sait pas quoi inventer pour le faire sortir de ses gonds. Se sentir harcelé et être harcelé, ça ne coïncide pas toujours. D'après un sondage, un salarié sur trois se sentirait harcelé en France. Mais un salarié sur trois est-il vraiment harcelé ?

Il est peut-être alors nécessaire d'établir ici une typologie des causes du harcèlement moral. Nous en avons repéré cinq, concernant le monde de l'entreprise.

Une première cause de harcèlement moral serait le phénomène du bizutage. Bien connu dans les grandes écoles, il s'observe à un degré moindre dans les entreprises à l'égard du « petit nouveau ». Les corvées, c'est pour le « petit bleu » : du balayage à la photocopie, du travail répétitif aux dossiers sans intérêt, du « porteur de valise » au bouche-trou dans une réunion, etc. D'un certain point de vue, le bizutage a une fonction d'intégration et non d'exclusion.

Une seconde cause serait le phénomène de bouc émissaire (phénomène projectif). Un atelier, un service, un département, une direction qui n'arrive pas à résoudre ses problèmes a tendance à faire porter la responsabilité de ses difficultés sur une personne (ou un groupe de personnes). C'est la personne la plus « différente » qui sera prise comme bouc émissaire : l'étranger, le Noir, « l'Arabe », la femme, le handicapé, le communiste, etc. Processus d'exclusion, le groupe peut pourtant conserver son souffre-douleur, dont il a besoin pour fonctionner.

Une troisième cause serait une « gestion du personnel dure ». On veut se débarrasser de quelqu'un sans avoir à le licencier, alors on lui mène la vie dure par une sorte de bizutage d'exclusion : corvées, mise au « placard », sanctions non justifiées, etc. On le pousse à la faute. À la fin, il préfère partir.

Une quatrième cause serait les effets de jouissance sadique d'un sujet de structure perverse par rapport à une « victime » désignée, en

général de structure hystérique, en général une femme. La difficulté pour la victime est de sortir d'une jouissance masochiste. Point de détail qui dérange, soit dit en passant, les bonnes âmes et tous les saint-bernard, jamais en reste d'une récrimination morale ou d'une bonne action pour venir au secours de la victime. Un pervers est souvent en position de pouvoir. Si tout sujet en position de pouvoir n'est évidemment pas toujours de structure perverse, il est banal d'observer que le pouvoir attire le pervers. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, il ne s'agit pas d'un phénomène d'exclusion, car le pervers sait souffler le chaud et le froid pour ferrer sa victime...

Une cinquième et dernière cause de harcèlement moral serait la structure de sa « victime » elle-même, de type paranoïaque. Le paranoïaque se croit persécuté, quoi qu'il arrive. Chez un tel sujet, le sentiment de harcèlement serait de toute façon présent même en l'absence de volonté de persécution de son entourage professionnel. Paradoxe, le paranoïaque est souvent aussi harceleur...

Une loi a été votée en France pour lutter contre le harcèlement moral. Or légiférer sur des mécanismes psychologiques non pas accidentels, mais inhérents aux relations humaines, est sans doute une impasse. Car la véritable difficulté est la loi du silence que s'impose souvent la victime. Ce n'est pas un problème de droit. Quand on est victime d'un pervers, il est délicat devant un juge d'expliquer la phase de séduction... Ainsi, ce qui semble prioritaire, ce n'est pas tant de légiférer que de sensibiliser à l'écoute de la souffrance psychique sur les lieux de travail, ceux qui par leur position institutionnelle peuvent soutenir et aider la victime d'un harcèlement moral. C'est poser ici le problème de la formation à l'écoute des DRH, responsables syndicaux, membres de CHSCT, médecins du travail, etc. Par ailleurs, peut-être est-il utile de penser à la mise en place dans les entreprises de médiateurs, hors hiérarchie, respectant un code de déontologie à définir, dont la fonction serait d'écouter des plaintes de salariés et de prendre des initiatives en interne avec l'accord du plaignant. Il est ainsi nécessaire de sensibiliser les partenaires sociaux et médicaux à ce que l'on pourrait appeler la « psychopathologie dans les organisations ».

Le placard

Q. — J'ai 36 ans. Embauchée voilà six mois comme directrice de communication par le DG d'un laboratoire pharmaceutique, celui-ci ne me donne aucune directive, me regarde à peine quand je le croise dans le couloir, semble m'ignorer et ne m'invite jamais au comité de direction. Je n'ai pratiquement pas de contact avec lui. J'ai le sentiment d'avoir été mise dans un placard. Ne pensez-vous pas que je suis victime d'une forme de harcèlement moral dont on parle tant en ce moment ?

(Catherine)

R. — Harcèlement moral ? Diable, comme vous y allez ! À ce train-là, les tribunaux seraient vite engorgés de plaintes. C'est vrai, votre DG ne semble pas très futé en matière de management et de communication avec ses collaborateurs. C'est un homme maladroit et timide sans doute, un homme de laboratoire plus que d'entreprise. C'est vraisemblablement en partie pour ça qu'il a décidé de se faire aider en interne par une directrice de communication.

Par harcèlement moral, on entend généralement un bizutage, le fait de mettre quelqu'un en situation de bouc émissaire, une gestion du personnel sadique pour se débarrasser de quelqu'un, ou la rencontre avec un pervers. On ne voit rien de tout ça dans votre cas. Votre DG a l'air plutôt bonhomme et maladroit. Rien d'un pervers, sinon il ne vous raterait pas dans le couloir ou devant la machine à café pour se jouer de vous et bien pire encore... Se débarrasser de vous ? Mais il vient de vous recruter...

La vérité, c'est que vous ne prenez pas la place qu'il vous a donnée. Un poste, ça se donne, mais ça se prend aussi. C'est vrai, on ne vous facilite pas la tâche. Mais c'est vous la spécialiste de la communication, c'est à vous de mettre de l'huile dans les rouages de la communication entre lui et ses collaborateurs, entre ses collaborateurs, entre niveaux hiérarchiques différents, depuis le DG jusqu'au préparateur de base. La tâche n'est pas

facile, il est vrai. Vous semblez trop dans une demande de reconnaissance, dans une demande d'« amour », et pas assez dans l'élaboration de propositions concrètes pour améliorer la communication interne dans votre entreprise. La communication, ce n'est pas seulement faire des plaquettes en papier glacé ou concevoir un réseau intranet, c'est faire du lien vivant, c'est payer de sa personne, c'est aller voir les gens, c'est les mettre en contact, c'est être attentif à leurs demandes, c'est aplanir les inimitiés, c'est être diplomate et médiateur. Vous paraissez trop statique, c'est vous qui êtes en demande. Paradoxal pour une directrice de communication. Non ?

Votre DG attend sans doute beaucoup de vous. Il attend de l'initiative, des idées dans ce domaine de la communication qu'il semble mal maîtriser, il attend des propositions. Plutôt que de vous sentir harcelée, c'est à vous de le « harceler » avec le sourire de vos propositions. Demandez-lui par exemple un entretien régulier pour faire le point avec lui sur la vie de l'entreprise, pour vous mettre d'accord sur une stratégie et des axes de communication à définir, pour préparer des réunions avec ses collaborateurs, etc. N'oubliez pas qu'il est plus un « technicien » qu'un homme de contact, plus un « pharmacien » qu'un manager.

Après tout, c'est peut-être vous qui l'intimidez !

Harcèlement sexuel

Q. — J'ai 25 ans. Le président de mon entreprise me drague avec insistance. Marié, 50 ans, trois enfants, il n'a rien pour me plaire. À plusieurs reprises, j'ai refusé ses invitations à dîner et des voyages à l'étranger. Dernièrement, il a eu des gestes déplacés sans équivoque. Il s'agit d'une entreprise familiale de 35 personnes et je ne peux me confier à personne, encore moins porter plainte pour harcèlement sexuel. Depuis un an, je recherche un autre emploi, sans succès. Dépitée, je le sens sur le point de me virer. Comment m'en sortir ?

(Élodie)

R. — Votre situation est inconfortable et stressante. La question n'est pas tant de porter un jugement moral sur cet homme marié et père de famille, qui cherche une aventure ou plus avec vous. Il tente sa chance, c'est son affaire. Votre affaire, c'est qu'il ne comprend pas qu'il doit mettre un terme à ses avances après vos refus réitérés. Alors, porter plainte pour harcèlement sexuel ? Des faits, rien que des faits ! comme on dit en droit. Les faits sont là, mais il vous faudra les prouver. Vous n'avez sans doute pas de témoin. Vous lui prêtez l'idée de vous licencier, qu'est-ce que vous en savez ? Après tout il a besoin de vous pour vous faire des avances. Paradoxalement, un licenciement, c'est peut-être ce qui pourrait vous arriver de mieux. Si c'est un homme pervers, il joue au chat et à la souris avec vous. Le pervers est toxique. Cet homme est toxique pour vous. Vous n'êtes pas bien là où vous êtes. Plutôt que de vouloir transformer une situation qui ne peut changer en l'état, il serait plus judicieux pour vous de partir, même si le marché du travail est difficile. Entre deux maux, il vous faut choisir le moindre. Vous savez bien que la liberté, c'est de pouvoir choisir entre plusieurs contraintes. Établissez bien clairement vos priorités. Il serait sans doute préférable de vous interroger sur les raisons de l'échec de vos démarches de recherche d'emploi. Ne gaspillez plus temps et énergie à lutter vainement contre un harcèlement sexuel qui ne cessera jamais. Autant demander à un pommier de produire des oranges ! Engager un procès ? Pourquoi pas ? Mais certainement pas en étant en poste. Imaginez l'enfer que va vous faire vivre votre président, après avoir appris que vous l'attaquez en justice. Un procès, oui, mais après avoir quitté cette entreprise. Soyez bien au clair, également, sur vos motivations quant aux suites juridiques à donner à ce harcèlement. Le procès ne doit être visé que pour sa fonction psychologique de réparation vis-à-vis du comportement de ce président, que vous vivez comme une agression. Cela ne vous empêche pas de prendre tout de suite un avocat. Enfin, il est probable que cette situation ait provoqué chez vous une sorte de traumatisme psychique. Vous serez d'autant mieux

HARCÈLEMENT !

armée pour agir, vous défendre de cet homme, démissionner de l'entreprise, porter l'affaire en justice, si vous entamez une démarche auprès d'un psychothérapeute.

Chapitre 26

Les sciences du travail et de l'organisation

Un peu de vocabulaire

Le premier organisateur du travail connu est Xénophon (425-355 avant J.-C.). Il eut notamment l'idée d'étudier la fabrication des cothurnes et le travail de la ménagère. Taylor, Fayol, Ford et les autres avaient déjà leur maître...

La physiologie du travail considère le travailleur comme une « machine » et étudie ses conditions physiques d'activité : dépense d'énergie, ambiance physique, travail musculaire, étude des gestes, fatigue, etc. La difficulté rencontrée en physiologie du travail est de considérer que l'état physique ne dépend pas que du travail exécuté, mais aussi de son environnement, notamment en ce qui concerne la fatigue : la qualité du sommeil, le temps et le type de transport, le travail domestique, le bricolage et le jardinage, l'activité sportive, etc. Par ailleurs, si la physiologie du travail peut rendre compte d'un état de fatigue, elle ne peut rendre compte des aspects psychologiques d'une « intoxication » par le travail consommé comme une drogue (ergomanie chez le sujet de structure narcissique par exemple). Appliquée, la physiologie du travail s'intègre dans toute démarche ergonomique, surtout dans les tâches industrielles.

La psychologie du travail étudie le psychisme du sujet en situation de travail. Elle étudie donc les aspects d'apprentissage, cognitifs, affectifs et sociaux en activité. Dans ses applications, elle touche la formation professionnelle, le recrutement, l'ergonomie, la motivation, la prévention des accidents, etc. Il n'existe pas moins de 14 000 tests pour traquer motivation, personnalité, aptitudes et sélectionner des candidats à un poste ! Introuvable idéal de l'autre... Malheureusement, la psychologie du travail, qui pouvait au moins s'appuyer à l'origine sur les qualités et les défauts du scientisme, est largement dépassée actuellement par les « psychopitres » (l'expression est de M. de Montmollin) du psychobusiness.

L'ergonomie est une science de l'ingénieur qui consiste à adapter le poste de travail (la conception des machines et des outils, la charge physique et mentale) aux capacités physiques et psychiques du travailleur. Elle se nourrit des apports croisés des deux disciplines d'étude du travail : physiologie et psychologie. Ses limites sont de deux sortes. Elle ne peut prendre en considération la dimension « psychoaffective » du sujet en situation de travail. Par ailleurs, la prise en compte de la dimension ergonomique peut augmenter le coût de réalisation d'un outil, d'une machine ou d'un poste de travail. Ainsi, certains employeurs se contentent, dans le meilleur des cas, de respecter les normes d'hygiène et de sécurité généralement bien en deçà des critères ergonomiques modernes. Paradoxe : les armées sont les organisations les plus intéressées par l'ergonomie des postes de combat, non par souci d'humanisme, mais à cause de systèmes d'armes aux prix d'achat exorbitants qui doivent être manipulés dans les meilleures conditions techniques possibles, pour éviter trop de pertes en manœuvre ou au combat.

Le manager psychologue

Q. — Je suis passionné de psychologie. Directeur commercial, je pense qu'il est nécessaire de comprendre pour motiver. Savoir ce que pensent mes collaborateurs et sonder leur inconscient me semble être un devoir.

Je pense qu'il faut être un « manager-psy ». Pour être au courant des derniers progrès en psychologie, je participe à de nombreux stages de formation : analyse transactionnelle, programmation neurolinguistique, intelligence émotionnelle, etc. Ne pensez-vous pas qu'une meilleure connaissance de la psychologie me permettra d'améliorer l'efficacité de mes collaborateurs ?

(Dominique)

R. — Au risque de vous décevoir, le manager n'est pas un psychologue ! Un manager, c'est quoi ? C'est quelqu'un qui s'informe, qui informe ses collaborateurs, qui prévoit, qui définit une stratégie, qui prend des décisions et qui sanctionne aussi, parfois, hélas. C'est aussi, puisque vous parlez de psychologie, quelqu'un qui facilite le travail de ses collaborateurs.

Faciliter le travail de vos collaborateurs, oui. Savoir ce qu'ils pensent, certainement pas ! Bien sûr, vous pouvez bien vous en faire une idée, mais gardez ça pour vous. Leur en parler ? Encore moins, vous risquez de faire de la psychologie sauvage et de rentrer dans des rapports inextricables avec vos collaborateurs, de vous couvrir de ridicule et de vous entendre dire que ce qu'ils pensent ne vous regarde pas, s'il y en a un qui a la langue bien pendue. Et il aura raison.

Avoir de l'empathie pour ses collaborateurs, c'est sans doute une qualité, tout comme avoir le sens des relations humaines. Mais, de grâce, laissez l'inconscient là où il doit rester, dans l'intimité de vos collaborateurs. Un manager travaille sur la réalité sociale des hommes et la réalité matérielle des choses, pas sur l'inconscient. Et si vous voulez vraiment avoir accès à la réalité psychique de vos collaborateurs, n'ayez qu'un maître mot : l'écoute. Vous en apprendrez peut-être plus sur vous que sur eux... Vous avez deux outils gratuits, incomparables, irremplaçables, que vous avez reçus à votre naissance : vos oreilles ! Elles valent tous les stages de développement personnel que vous avez pu faire. Or, écouter, ça ne s'apprend pas vraiment.

Vous êtes tombé dans la bassine ou non. Pourquoi écouter ? Pas pour interpréter mais pour être informé du travail de vos collaborateurs, de leurs difficultés, de leurs suggestions, bref pour vous informer et prendre des mesures. Ne vous laissez pas emporter par votre goût de la psychologie : certes, on ne saurait prendre toutes les paroles de ses collaborateurs au pied de la lettre, un minimum de recul est nécessaire, mais l'essentiel est de ne pas perdre de vue les objectifs propres de l'organisation et pour cela la qualité de l'écoute est primordiale.

Et puis si vous voulez vraiment progresser dans votre rapport à vous-même et aux autres, faites un travail personnel, une psychanalyse par exemple. Une longue aventure vous attend... Si vous aimez les « challenges », en voici un qui en vaut la peine.

Comme nous l'avons vu plus haut, Sigmund Freud considérait qu'il y avait trois métiers impossibles : enseigner, gouverner et psychanalyser ; trois métiers de la relation. Gouverner, c'est-à-dire manager. Trois métiers sinon impossibles, du moins bien difficiles, parce qu'il est question d'être en relation avec des hommes et des femmes dans le respect d'une éthique et d'une déontologie. Faites ce travail d'investigation pour vous-même, vous n'en serez que mieux armé pour manager dans le respect de vos collaborateurs et pour mieux vous situer dans votre vie personnelle.

Mais si vous pensez que cette aventure est un bien trop long voyage, il vous est toujours possible de prendre un coach pour rendre compte de votre pratique professionnelle. Le coach va prendre cette position de tiers, qui vous manque dans ce métier où vous semblez afficher toute-puissance et manipulation vis-à-vis de vos collaborateurs.

La boîte de Pandore

Q. — DG d'une fonderie près de Paris, je souhaite améliorer l'évaluation de mes collaborateurs. Je compte leur faire passer un 360°¹ et lier chaque année leur avancement aux résultats de ce test. Qu'en pensez-vous ?

(Nadège)

R. — C'est un point de vue, mais j'avoue ma réserve sur ce test à la mode du 360°. Vos directeurs vont être évalués par vous, par eux et par leurs subordonnés. Il y aurait l'anonymat des réponses. Soyons sérieux. Dans une PME, on peut douter de cet anonymat même si les résultats sont « globaux ». Évaluer quoi ? Les critères proposés dans les 360° sont flous et subjectifs. Le 360° est bien souvent un grand test projectif, dont l'individu testé est le centre. Dans la plupart des cas, les pairs et les subordonnés en profitent pour cirer les chaussures de cette personne ou au contraire pour la descendre.

Par ailleurs, en général, le résultat du 360° est donné au seul individu testé dans la confidentialité. À lui d'en faire état ou non, auprès du DRH par exemple. Ce que vous proposez ne va pas dans ce sens. Vous allez avoir le résultat du test pour chacun de vos directeurs. C'est de ce résultat que va dépendre leur rémunération future. Dans cette perspective, ils risquent de s'occuper plus de séduire leurs pairs et leurs subordonnés que de manager. Ils risquent de partir en « campagne électorale » avant de subir le 360°.

Vous devez prendre vos responsabilités, si vous mettez en place ce dispositif qui peut avoir des effets pervers. Ne pensez-vous pas que vous allez mettre le feu aux poudres ? Alors peut-être serait-il plus utile et plus déontologique d'accorder plus

1. Le test du 360° consiste à demander à son entourage professionnel (hiérarchie, collègues et subordonnés) ce que l'on pense de vous au plan professionnel.

d'importance à l'entretien d'évaluation annuel ; à évaluer vos collaborateurs directs ; à écouter leurs motivations, leurs réussites, leurs difficultés, leurs projets. Laissez-les parler librement, ne liez pas directement cet entretien à une modification de la rémunération, écoutez-les et vous en apprendrez même sur vous. Ce sera votre « 360° » à vous, pour vous, et vous n'ouvrirez pas dans votre entreprise la boîte de Pandore.

Chapitre 27

L'amour de la règle

Une maladie de l'organisation

L'affaire est entendue : la bureaucratie, ce sont des guichets, des fonctionnaires tatillons et des employés revêches, des tampons, des procédures longues, lourdes et anonymes, des démarches sans suite. La frustration des bureaucrates et de leurs assujettis, voilà la règle. C'était ça, la bureaucratie, et c'est encore souvent ça, de Courteline à Kafka. Mais la bureaucratie, c'est bien plus que ça, c'est bien plus que le regard soupçonneux, stupide ou sournois du rond-de-cuir. Pourtant, la charge émotionnelle contenue dans l'acception vulgaire du terme n'a jamais pu être éliminée du débat intellectuel. La bureaucratie, c'est toujours un mal, et le public de s'insurger instinctivement contre telle ou telle administration, la Sécurité sociale, La Poste ou la SNCF, pour ne prendre que le cas de la France.

Pour Max Weber, la bureaucratie se base sur un ordre rationnel et légal qui impose l'impersonnalité des fonctions, des règles et des procédures, la spécialisation des agents et l'existence d'un système hiérarchique. Il pense que la bureaucratie est « le moyen le plus rationnel que l'on connaisse pour exercer un contrôle impératif sur des êtres humains ».

Cette conception de la bureaucratie, telle que l'a décrite Weber, s'est imposée non seulement dans les administrations et les services publics, mais aussi dans l'armée, l'école, l'hôpital, la grande entreprise, le parti politique de masse et l'Église catholique. Ainsi, pour Max Weber, une organisation efficace ne peut être qu'une organisation bureaucratique et autoritaire, à tel point que le terme de bureaucratie serait synonyme du terme même d'organisation. C'est dans cette perspective que Michel Crozier étudiera la bureaucratie moderne.

La bureaucratie n'est peut-être pas aussi efficace que le prétendait Max Weber. Elle pourrait même être aussi une maladie de l'organisation. Ainsi, Léon Trotski expliquera en partie l'échec de la révolution russe par la dégénérescence bureaucratique du Parti bolchevique et de l'appareil d'État soviétique.

Dans une perspective psychologique et tout aussi critique, Robert Merton soulignera que le fonctionnaire a plus tendance à se concentrer sur les moyens que sur les fins en adoptant une attitude ritualiste, voire liturgique, entraînant par là l'inefficacité de la poursuite des buts officiellement affichés.

Dans une perspective voisine et cette fois-ci psychanalytique, on peut observer que les postes de « bureaucrates » sont particulièrement bien « adaptés » à des sujets de structure obsessionnelle, qui peuvent utiliser les règles comme défense contre l'angoisse au détriment des objectifs du service ; cette pratique n'apparaissant pas pour le sujet comme un symptôme, parce que bien intégrée à l'organisation du travail. L'individu obsessionnel est un ruminant qui remâche en permanence ses doutes et ses scrupules. Or ces derniers naissent de la non-conformité à la règle : d'où la tentation, pour lui, de respecter rigoureusement procédures et règlements. L'amour de la règle apparaît ainsi comme une stratégie inconsciente de fuite devant l'angoisse. Qui n'a pas, au moins une fois dans sa vie, été confronté au respect absurde de méticulosité de procédures administratives, celles, notamment, du fameux justificatif de domicile ? Un fonctionnaire tatillon exigera une facture EDF ou de téléphone de moins de trois mois. Ne vous avisez surtout pas de lui apporter un relevé de

compte bancaire ou une facture EDF de trois mois et deux jours, il n'accèdera pas à votre demande ! Vous pourrez plaider autant que vous voudrez votre cause, le règlement, c'est le règlement et ce n'est pas lui qui le fait. Il est simplement là pour l'appliquer. Tout juste pourra-t-il vous concéder qu'il en parlera à son chef. Pareille obstination à s'accrocher à la règle comme à une bouée n'est, bien sûr, pas innocente. Le sujet obsessionnel y trouve un remède à ses angoisses. D'ailleurs, petit test, privez-le de règles, changez la loi du jour au lendemain, et vous le verrez paniquer !

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la bureaucratie n'est pas appelée à disparaître, elle a même pris de l'importance dans les grandes organisations. Elle a changé de nom : on l'appelle maintenant « technocratie ». Ainsi, comme toute institution humaine, la bureaucratie a fait son « lifting » pour cause de modernisme. La règle est remplacée par le « savoir-faire », et le tampon par l'ordinateur. À tel point que l'on peut affirmer que la pensée technocratique et le tout informatique, en complexifiant les problèmes, ont renforcé de nos jours le pouvoir bureaucratique dans les grandes organisations sous la forme de ce que l'on pourrait appeler une néobureaucratie.

L'inventeur de « l'usine à gaz »

Ingénieur de l'école des Mines, Henri Fayol devient en 1888 DG d'une grande entreprise minière et métallurgique. Frappé par les insuffisances de l'organisation dans cette entreprise, il définit de nouvelles règles de ce qui ne s'appelle pas encore le management. Il consigne ses idées dans *Administration industrielle et générale, prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Tout un programme. Dans cet ouvrage, l'accent est plus mis sur l'organisation que sur la tâche, sur l'ensemble que sur le détail. Il invente l'organigramme, c'est-à-dire la description formelle d'une organisation. C'est dans cet ouvrage que l'on trouve sa formule célèbre : « Diriger, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. » Il insiste sur la nécessité d'une structure hiérarchique avec une unité de commandement, sur les qualités du chef et sur la nécessité d'un commandement

humain pour le moral du personnel. L'unité de commandement est une obsession chez lui car « un corps à deux têtes est, dans le monde social comme dans le monde animal, un monstre, il a de la peine à vivre ».

Avec sa conception formaliste de l'organisation et du management, Fayol prête à sourire de nos jours. Sa « mystique » allait même jusqu'à considérer la famille comme une organisation. Si la famille comporte certes des aspects « organisationnels », elle est surtout le lieu de la sexualité, de la reproduction, du symbolique et de la transmission. Organisation trop « chaude » sans doute pour notre brave ingénieur, qui ne voulait voir dans le père qu'un directeur général d'une petite usine à faire des courses, de la cuisine, du ménage, de la lessive, du bricolage et du jardinage. Et qu'aurait-il dit, avec son principe de l'unité de commandement, de cette petite monarchie bicéphale qu'est la famille, avec une autorité parentale partagée en France entre le père et la mère ? Il se méfie de l'intervention de l'État et de la négociation collective, sources de perturbations. Fayol distingue six fonctions classiques dans toute organisation : administrative, technique, commerciale, financière, comptable et sécuritaire. Il privilégie bien entendu la fonction administrative.

Dans la pratique, on sait que les organigrammes sont au mieux transgressés, au pire ignorés. Transgressés, car comment un « plan » peut-il rendre compte de la complexité au quotidien du vivant et de la richesse d'un groupe de travail ? Fayol avait oublié la vie et le désir...

Chapitre 28

L'entreprise comme mécanisme de défense

En 1917 naît le Canadien Elliott Jaques. Médecin et psychologue, il aborde l'entreprise à travers les notions d'inconscient, de transfert, de projection, d'ambivalence, de mécanismes de défense. Selon lui, les changements de la « personnalité » dans la cure classique comme les changements dans l'entreprise sont des phénomènes douloureux et complexes.

Pour Jaques, l'entreprise est un assemblage de trois grandes composantes : la structure sociale (c'est elle qui définit les rôles au sein de l'entreprise), la culture (c'est le mode de pensée et d'action de l'organisation), la personnalité des acteurs, avec sa dimension inconsciente. La vie d'une entreprise est donc une interaction permanente de la structure, de la culture et de la personnalité de ses acteurs.

Une entreprise n'est pas seulement une organisation visant à produire biens et services ou à procurer des moyens de subsistance à ceux qui y travaillent. Elle peut également être utilisée comme mécanisme de défense contre les anxiétés archaïques, paranoïdes et dépressives, à travers des phénomènes de projections positives (idéalisation du chef) ou au contraire de projections négatives (individu ou groupe choisi comme bouc émissaire). Les acteurs de l'entreprise créeraient

ainsi eux-mêmes en quelque sorte leurs « bons » et leurs « mauvais » objets : le « bon » ou le « méchant » patron, le « bon » ou le « méchant » syndicaliste, par exemple. Il souligne par ailleurs qu'un des principaux facteurs d'apparition des anxiétés psychotiques est la contradiction qui existe entre la personnalité du sujet et les exigences du rôle qui lui est confié dans l'entreprise. Pour Jaques, des rôles bien définis en adéquation avec la personnalité de chacun, ainsi qu'un système efficace de communication, sont les exigences fondamentales de tout changement dans une entreprise.

Malgré la naïveté de certains aspects de sa pratique et de sa théorie, il faut reconnaître à Jaques le mérite d'avoir su ouvrir un champ riche en explorations nouvelles, réalisées surtout par des psychanalystes américains et canadiens.

Chapitre 29

Psychanalyse et coaching

Une rencontre

L'entreprise est un lieu de jouissance et de plaisir si la tâche à accomplir s'inscrit dans un processus sublimatoire, c'est-à-dire si le sujet est mobilisé par son travail. C'est aussi un lieu de souffrance lorsque le sujet se trouve confronté aux problèmes de communication, aux conflits de personnes, à la crainte de ne pas être à la hauteur, à la peur d'être licencié. C'est un lieu de stress, d'anxiété et d'angoisse. C'est enfin l'entreprise qui peut être à l'origine d'une maladie névrotique ou psychotique. Aussi les « signifiants » de l'entreprise interpellent-ils nécessairement le désir et l'imaginaire du sujet pour le meilleur et pour le pire ; et le manager, parce qu'il est un sujet de l'inconscient, est soumis à cette logique des signifiants.

Un manager, qu'est-ce que c'est ? C'est un sujet aux prises avec la réalité de l'entreprise et de ses collaborateurs ; aux prises avec des hommes et des femmes à diriger et à animer. C'est un sujet aux prises avec sa propre vie, cette vie qui l'a amené à prendre ses responsabilités. Difficile métier que celui d'administrer les hommes et les choses. Comment un manager peut-il prendre la responsabilité d'une telle mission ? Comment peut-il prétendre savoir ce qui est bien pour lui et pour ses collaborateurs sans avoir fait un travail sur lui-même ?

S. Freud pensait que gouverner était un métier impossible. C'est pourtant à ce défi qu'est confronté quotidiennement le manager. Que faire ? Beaucoup de responsables d'entreprise sont las des manuels de management et des recettes à la mode pour s'en remettre à un sujet supposé savoir : le coach.

Le manager et son coach, étrange couple. Le coach est-il le Méphistophélès de Don Juan, le Sancho Pança de Don Quichotte, le valet Matti de maître Puntila, le Vendredi de Robinson ? Le coach est-il un bouffon, une éminence grise, un souffre-douleur, un confesseur, un confident, un maître à penser, un mentor, une bonne mère, un père sévère, un thérapeute ? Les avatars du transfert sont multiples. Il y aurait cette nécessité pour le sujet de passer par l'autre pour avoir accès à sa vérité et le manager n'échappe pas à cette loi. Le coaching est-il donc une version moderne du dialogue socratique ? Mais du coaching, il y en a de toutes sortes, du conseil technique à l'emprise psychologique qui flirte avec la suggestion.

Le coaching est avant tout une rencontre entre un sujet en demande (le manager) et un sujet supposé savoir (le coach). Une situation qui n'est pas sans rappeler la demande faite au psychanalyste. Alors s'il n'y a pas de rencontre possible entre le psychanalyste et le management, une rencontre est possible entre le psychanalyste et le manager, une rencontre qui n'est pas nécessairement celle de la cure classique. C'est poser ici le problème de la validité d'une intervention analytique spécifique pour le manager.

L'or et le plomb

La question d'une pratique psychanalytique hors du cadre classique n'avait pas échappé à Sigmund Freud, qui suggérait déjà de mélanger le plomb à l'or pur de la psychanalyse. L'histoire a montré que la chimie de cet alliage se porte bien et l'on a en effet assisté à l'apparition d'un certain nombre de pratiques d'inspiration psychanalytique : psychothérapie, psychanalyse d'enfant, thérapie familiale ou de couple, psychanalyse en groupe, groupe Balint, psychodrame psychanalytique,

etc. On pourrait appeler ces pratiques des « produits dérivés » de la psychanalyse. Elles se distinguent cependant sur le fond et la forme d'autres pratiques dites de « développement personnel » comme : l'analyse transactionnelle, la programmation neurolinguistique, la Gestalt, la sophrologie, etc. Il convient de classer ces démarches hors du champ analytique. Les pratiques d'inspiration psychanalytique ont en effet cette caractéristique d'offrir à des sujets en questionnement, en difficulté ou en souffrance, un lieu où la question de leur désir peut être posée ; d'offrir un lieu où une ouverture de l'inconscient peut se faire ; d'offrir un lieu où une demande de psychanalyse peut éventuellement s'élaborer. Toutes ces pratiques doivent répondre à un certain nombre de critères pour revendiquer la filiation psychanalytique, à savoir : la mise en place d'un cadre formel, la reconnaissance de l'inconscient, la reconnaissance des résistances du sujet, du transfert et du contre-transfert, une écoute non « spécialisée » et « généraliste » de l'analyste (même si l'offre est spécialisée : l'enfant, la famille, le couple, la profession, par exemple), la non-intervention de l'analyste dans la vie du sujet, l'injonction au secret pour l'analyste sur ce qui s'est dit pendant l'intervention, la reconnaissance d'une rencontre avec l'analyste qui se fasse d'emblée sous le signe de la séparation (la fin de l'intervention), la nécessité pour l'analyste d'intervenir pour le sujet même si sa rémunération émane d'un tiers (la mère de l'enfant, la Sécurité sociale, un budget de formation, un budget d'une direction des ressources humaines, par exemple). Ces choses étant précisées, un coaching psychanalytique se justifie même s'il existe une contradiction sémantique entre coaching (avec son idée de direction) et psychanalyse (avec son idée de liberté du sujet dans les limites de sa soumission à l'ordre du langage et de ses « signifiants »). Ce type de coaching n'est pas un outil de gestion au sens étroit du terme.

La déontologie psychanalytique offre sans doute la meilleure garantie pour le sujet en matière de coaching. Le coaching psychanalytique se présente comme une aide au manager pour mieux comprendre sa pratique dans l'entreprise. Il lui permet de mieux se situer dans l'exercice de l'autorité, dans les problèmes de communication et les conflits de personnes. Il lui permet de mieux se repérer dans les phénomènes

de transfert, de projection et d'identification. Il lui permet aussi d'explorer ses motivations et son désir. Il lui permet encore de faire avancer un projet et de prendre une décision. Il lui permet enfin d'élucider l'articulation entre vie professionnelle et vie privée. Si le coaching psychanalytique n'est pas une thérapie, il offre la possibilité pour le manager de travailler sur les processus inconscients mis en jeu dans sa vie professionnelle. Il ne s'agit pas de flatter son ego ni d'en faire un gestionnaire cynique et froid, mais de travailler sa position de sujet. Le coaching psychanalytique aide le manager à savoir être plus qu'à savoir paraître, il l'aide à intégrer un savoir-faire dans un savoir-être, il l'aide à savoir vivre. Le coaching psychanalytique est un moyen de donner du sens à un management dans le respect de soi et des autres, dans le respect d'une éthique personnelle à interpeller ou à découvrir. Bien plus qu'un lieu d'écoute, il offre au manager un lieu où il peut s'entendre dans un espace intime, même si sa propre vérité n'est pas toujours agréable à entendre car la rencontre avec un psychanalyste dérange toujours...

Clinique du sujet et non de l'entreprise, le coaching psychanalytique porte sur le manager et non sur le management. Le psychanalyste est au service du sujet, même si c'est l'entreprise qui paie l'intervention. Le psychanalyste est au service du sujet même si la modification de son comportement ne va pas dans le sens de ce qui était attendu par l'entreprise. À ce titre, il convient de souligner que le « prescripteur-payeur » (un DRH par exemple) doit accepter toutes les conséquences de cette démarche pour l'entreprise, ce qui nécessite une large ouverture d'esprit et une prise de risque de la part du commanditaire. Les effets du coaching psychanalytique sur l'entreprise sont de surcroît, ce qui ne veut pas dire que ce surcroît soit mince : il peut arriver que le manager cesse de projeter de façon toxique ses fantasmes, ses lubies et ses marottes sur son entourage professionnel.

Le coaching psychanalytique enfin ne s'adresse pas seulement à des managers qui se trouvent en difficulté ; mais à tout responsable souhaitant réfléchir sur sa pratique, sa position de pouvoir dans l'entreprise, sa position de « sujet-citoyen » dans la cité et prêt à se remettre en question.

Chapitre 30

Comment l'entreprise renaît de ses cendres

L'entreprise de papa

Ils sont partis de « rien » ou presque, avec une affaire achetée pour une bouchée de pain ou créée de toutes pièces. D'autres ont bénéficié de l'héritage parfois encombrant provenant d'un ancêtre plus ou moins lointain. Mais un point commun les réunit tous : une entreprise que l'on a fait prospérer à la force du poignet, une vie de travail et d'effort, voire de sacrifice et d'abnégation. Affaire florissante, parfois, avec une réussite économique et professionnelle à la clé. Arrive le crépuscule : le temps de penser à la retraite, le moment de penser à céder l'affaire. Les repreneurs potentiels ne manquent pas : un fils intéressé, mais aussi des Allemands et des Japonais sont sur les rangs. Tout est prêt avec un dossier financier, fiscal et juridique bien ficelé et pourtant les choses traînent. Comme s'il y avait une force obscure allant à l'encontre de la logique économique. Tout se passe comme si notre propriétaire chef d'entreprise voulait bien passer la main, tout en se montrant incapable de faire le pas. Parfois, en revanche, l'affaire est cédée sur un coup de tête au premier venu dans de mauvaises conditions avec un dossier économique bâclé, comme pour éviter d'avoir le temps de prendre conscience de la signification des enjeux affectifs de

l'opération. Si les formes de transmission d'entreprise sont multiples, celles évoquées ici avec un patron comme unique propriétaire en constituent le paradigme.

L'écoute par le psychanalyste de ces chefs d'entreprise au seuil de leur retraite permet d'avancer quelques éléments d'explication de leur attitude et de leur comportement. Ce sont souvent ceux qui ont trop misé sur leur vie professionnelle qui se retrouvent, l'âge venu, devant cette hésitation à transmettre ou dans cette fuite en avant liquidatrice. Pour ces patrons, l'entreprise est devenue un objet d'amour. Séparation impossible ou douloureuse à faire avec cet enfant imaginaire. « Enfant » pris comme substitut phallique. Intolérable castration. L'entreprise aura été parfois leur seule raison de vivre. De la libido d'un seul objet, ou des infortunes de la passion et de la mélancolie. Peur de perdre, peur du temps libre, peur du vide. Effet retour d'une vie professionnelle trop bien remplie, où il n'est malheureusement pas rare qu'un épisode dépressif succède à un renoncement aux affaires. Psychopathologie de la réussite en quelque sorte... La situation est d'autant plus pathétique lorsque ce chef d'entreprise n'a pas su ou n'a pas pu préserver une vie amicale, amoureuse, familiale ou de loisirs suffisamment riche pour rivaliser efficacement avec l'investissement professionnel.

Enfin, se retirer des affaires, c'est signifier à soi-même que la vieillesse est là avec la mort qui attend son heure... Le vieux s'accroche malgré les chuchotements, les allusions et les pressions plus ou moins explicites de son entourage. Tenir pour se donner l'illusion d'être encore jeune. Menace d'un deuil qui réactiverait d'autres deuils anciens encore mal cicatrisés : ceux du paradis perdu maternel, de la jeunesse, des fantasmes de toute-puissance, d'un être cher, des illusions d'antan. Perdre, c'est mourir un peu...

On comprend ici les raisons souvent diffuses qui amènent un patron à différer la passation ou à céder à la va-vite. Cette situation n'est d'ailleurs pas sans rappeler celle de managers qui, après toute une carrière dans la même entreprise, voient arriver avec crainte l'échéance fatidique de la mise à la retraite.

C'est ici que le psychanalyste peut aider à débloquer une situation par une consultation individuelle, où l'intrication inconsciente de l'histoire d'une vie et de l'histoire d'une entreprise peut être en partie mise au jour : rêves et espoirs, réussites et échecs, enjeux affectifs, famille et relation aux enfants, rapport au patrimoine et à l'argent, rapport à la vieillesse et à la mort, etc. Cette démarche permet aussi de limiter les dégâts psychologiques lorsqu'une transmission s'est déroulée dans de mauvaises conditions. Elle permet notamment de faciliter le travail de deuil en amenant l'intéressé à pouvoir entrevoir la possibilité d'investir de nouveaux objets, la possibilité aussi de redécouvrir des objets délaissés jusqu'alors. Gagner c'est renaître un peu. Patron mis à la place d'un phénix renaissant des cendres de son entreprise...

Les opérations de transmission d'entreprise ne sont jamais, on le voit, de simples tours de passe-passe économiques et juridiques et l'on mesure là le rôle que peut jouer le psychanalyste pour sensibiliser l'intéressé au fait que pour gagner il faut aussi savoir perdre, en un mot qu'il faut apprendre à jouer à qui perd gagne...

Tel père, telle fille

Q. — À 60 ans, je souhaite transmettre mon entreprise de confection (5 salariés) à mon fils. Cultivé, diplômé de HEC, il vient de terminer l'INSEAD et d'être engagé par L'Oréal. Hélas, il n'a jamais été intéressé par la relève. Ma fille, 29 ans, styliste pour une grande marque, serait partante. Mais elle n'a aucune connaissance du monde de l'entreprise. Je suis inquiet à l'idée de lui passer les commandes. Que faire ?

(Daniel)

R. — Votre fille est motivée : profitez-en ! Pour donner sa chance à votre fille, il faut que vous fassiez le deuil de la relève par votre fils. Sur le plan personnel, dans une famille, il y a toujours un héritage qui prédomine. Selon un schéma classique, le père considère son entreprise comme un élément

essentiel de sa virilité. Il souhaite donc fort logiquement la transmettre à son fils. Mais dans votre cas, celui-ci estime qu'il a déjà ce pouvoir compte tenu de ses brillantes études. Il n'a plus besoin de vous et aspire au contraire à se démarquer. Ne vient-il pas de démarrer chez L'Oréal ? Votre fille, à l'inverse, est très motivée. Ce n'est sans doute pas un hasard. Vous avez certainement compris que le choix de ses études, le stylisme, était directement en relation avec votre activité dans le secteur du textile. Vous lui avez peut-être transmis ce désir à votre insu mais, en faisant ce choix, elle vous a signifié indirectement qu'elle voulait rester proche de vous. Dans l'observation des enfants, on sait à quel point la petite fille espère se marier avec son père et avoir un enfant de lui quand elle sera grande. Elle fait tout pour lui plaire. Y compris à l'âge adulte. Dans votre cas, en lui transmettant l'entreprise que vous avez créée, c'est en quelque sorte un « bébé » que vous allez lui donner.

Vous dites qu'elle est motivée. C'est le meilleur des atouts pour commencer une aventure professionnelle. Sans compter que son expérience en stylisme lui a sans doute déjà donné des tas d'idées de nouveaux produits qu'elle brûle de tester. Elle apportera du sang neuf et de la créativité. Pour le management, la finance, les contraintes de la production, elle apprendra sur le tas. Donnez-lui la possibilité de suivre une formation de trois à six mois en gestion avant d'intégrer l'entreprise. Pas plus longue, car elle risquerait de se décourager. Vous avez déjà d'excellents collaborateurs : apprenez-lui à s'appuyer sur eux. Et, pendant tout le temps nécessaire, n'hésitez pas à rester dans l'entreprise pour être le « coach » discret et attentif de votre fille, qui lui apprendra à marcher sur le chemin des affaires.

Chapitre 31

Le groupe Balint

La relation manager-managé

C'est au psychiatre anglais Michael Balint que l'on doit la mise au point d'une méthode d'intervention et d'investigation sur la relation médecin-malade. Cette méthode clinique d'inspiration psychanalytique, destinée à l'origine à des médecins, a été appliquée par la suite à des travailleurs sociaux, puis à des managers.

Le groupe Balint, animé par un psychanalyste, réunit un nombre restreint de participants (si possible de même niveau hiérarchique, mais provenant d'entreprises différentes) ne dépassant généralement pas 12 personnes. Il est ouvert ou fermé et la périodicité des réunions est le plus souvent mensuelle. La vie d'un groupe varie entre deux et trois ans.

Des mots pour le dire

Dans un groupe de parole, les participants sont invités à parler des problèmes et des difficultés rencontrés dans l'exercice de leur profession concernant le champ relationnel. Chacun est libre d'évoquer les événements qui le préoccupent et de participer à la discussion selon ses propres modalités. Il s'agit donc d'un travail sur des cas vécus

personnellement par les intéressés. Les participants ne reçoivent ni conseil, ni directive, ni recette, ni jugement. En revanche, il est tenu compte des manifestations de l'inconscient, des désirs et de l'imaginaire. Une attention toute particulière est portée aux phénomènes de transfert, de projection et d'identification mis en jeu dans la situation de travail évoquée. Chaque participant est ainsi amené à prendre conscience de ses sentiments, de ses attitudes et de son comportement à l'égard de ses collaborateurs (subordonnés, collègues et supérieurs). Il est amené à considérer que tout ce qui vient de l'autre a un écho chez lui. Ainsi, ce travail en groupe produit, et c'est bien son objectif, une modification significative de la « personnalité professionnelle ».

Le groupe Balint est un moyen efficace pour résoudre les problèmes de personne, pour aplanir les difficultés de communication, pour résorber l'anxiété liée à des conflits réactivés par la vie professionnelle. Cette méthode a l'avantage d'opérer aussi bien dans l'intérêt des participants que dans celui de leurs collaborateurs. En effet, il ne s'agit pas d'acquérir des techniques de manipulation, mais au contraire de sensibiliser chacun à la nécessité de « négocier » avec le désir de l'autre. Le groupe Balint permet enfin indirectement, de surcroît, d'améliorer ce que l'on appelle de façon vague le « climat affectif » ; avec ses retombées positives sur l'efficacité du travail, sur la créativité et même sur la sécurité. Enfin, « prophylaxie » oblige, il est un moyen bien adapté pour mieux sensibiliser les médecins du travail aux difficultés d'ordre psychologique des salariés dans les entreprises, ainsi qu'aux problèmes de prévention psychiatrique sur les lieux de travail.

Conclusion

La plupart des utopies sont mortes, celle du management agonise. Il n'existe ni société, ni organisation, ni entreprise idéale. Une entreprise vivable, c'est déjà ça...

Le psychanalyste n'a rien à dire sur l'entreprise. Le psychanalyste n'est ni un réformateur du monde ni un réformateur des organisations et des entreprises. La psychanalyse n'est pas un outil de gestion et il n'y aura jamais d'entreprise sur le divan. Au sociologue et au psychosociologue l'intervention sur l'organisation, au psychanalyste l'intervention sur le sujet ! À chacun son métier. Les choses pourraient en rester là. L'entreprise n'est pourtant pas sans effet sur le manager.

Une entreprise, qu'est-ce que c'est ? C'est un lieu de production de biens, de services et de profit. C'est un lieu de socialisation important et l'identité professionnelle est l'un des principaux éléments du moi de l'individu contemporain, car le contrat de travail est toujours un « contrat narcissique » plus ou moins important pour l'individu.

Faut-il être masochiste pour travailler en entreprise ?

Si nous nous fions à Freud et à d'autres théoriciens éminents des groupes et des organisations, la réponse est oui. D'un point de vue symbolique et imaginaire, l'entreprise est, pour le sujet, une famille, une mère, un père, une fratrie. Selon son histoire personnelle, il l'investit d'amour ou de haine, il en est dépendant ou en a peur. Il y rejoue sans cesse les thèmes les plus douloureux de son passé, en commençant par l'Œdipe...

Pulsion de vie contre pulsion de mort se confrontent pour le meilleur et pour le pire dans l'ordinaire de la vie professionnelle. Fantasme de l'excellence, stratégies d'échec et d'autopunition, addictions au travail et hyperactivité, mythe de la transparence, souffrance de l'ennui, désir et motivation, stress professionnel, rapport à la loi et à l'autorité, besoin d'amour ou de reconnaissance... une trentaine de courtes chroniques proposent ici une vision singulière et décapante sur la manière dont les acteurs de l'entreprise vivent leur mission et leur travail.



barbary-courte.com | D'après *Prométhée enchaîné* de Gustave Moreau (1868)

ROLAND BRUNNER est psychanalyste, coach de dirigeants et superviseur. Enseignant à HEC, à l'INT et aux universités de Paris VIII et Provence; il est membre fondateur de la Société française de coaching et de l'Institut psychanalyse et management dont l'ambition est d'ouvrir un champ de recherches associant la psychanalyse et la pratique des managers. Il anime par ailleurs des ateliers de formation à la psychopathologie au Groupe de recherche appliquée pour l'accompagnement des managers.

Code éditeur : G54376
ISBN : 978-2-212-54376-6