

Séparations en intelligence ? Les intelligences dans la séparation

Bernard Kitous

Institut Sciences Politiques Rennes
EHESS-CEMI

Pour un cadre se séparer de l'organisation à laquelle il a consacré une partie de sa vie dite "active" comporte souvent une dimension de drame personnel. Il arrive même que cette séparation entraîne des conséquences sociales inattendues ou pas du tout anticipées. Du côté de l'organisation la "séparation" du cadre peut être explicite ou implicite, cachée. Si elle est implicite, elle pose la question considérable du for intérieur et de la structure hiérarchique qui exerce un effet de domination sur les esprits, un phénomène politique majeur. Si la séparation est explicite, elle peut prendre une forme brutale (même "négociée") ou une forme assumée de part et d'autre. Parfois même la séparation n'est pas réfléchie et s'impose par des événements indésirables qui reflètent les risques que comportait une certaine situation. Mais sur le fond se séparer exige pour un cadre et/ou un dirigeant des qualités qui ne vont pas de soi car elles peuvent sembler antithétiques : intelligence des réalités de terrain et sagesse de la distance nécessaire pour les gérer ; pleine adhésion aux buts de l'organisation et capacité à les jauger à l'aune de l'expérience et du simple bon sens ; aptitude à concilier les apparences et l'expression externe avec le for intérieur qui peut "dire" tout autre chose. En bref quelque chose que des films dits "réalistes", comme celui de Jean Renoir intitulé "la règle du jeu", abordent de façon imagière.

Cet essai pose et traite la question des modes de séparation dans une perspective de "muddling through" (à gros grains) selon l'expression de Charles. E. Lindblomⁱ. S'agissant des cadres dirigeants et de la fragmentation et de l'instabilité des décisions qui sont supposées façonner la vie d'une organisation, nous prendrons des exemples dans les espaces sciences politiques / sciences de gestion qui sont familiers dans le cadre d'un institut d'études politiques. Ce fait rend le texte assez transversal entre les dimensions classiquement distinctes de la macro, de la micro et de la méso-économie. Nous espérons que cette approche multi niveaux ne nous vaudra pas rigueur ni jugement, elle est volontairement conduite en référence à la sémantique générale d'Alfred Korzybski.

Est-il possible d'entrer dans une intelligence des séparations ? Peut-on exercer une vertu d'intelligence au sens de "saisie par l'intellect", "compréhension", "doué du pouvoir de comprendre" pour aborder des réalités qui relèvent des sentiments, affects et émotions tout autant ou parfois peut-être plus encore que des aspects cognitifs ? D'ailleurs est-il possible de séparer le cognitif du sensible ? Plus qu'une curiosité étymologiqueⁱⁱ, le mot intelligence est le réservoir primordial qu'il faudrait mobiliser à neuf pour en saisir la richesse psychologique,

ce qui sera tenté ici à travers les apports relatifs au processus originaire de l'identité individuelle: notre thème central serait la possibilité pour un cadre dirigeant d'utiliser sa sensibilité intelligente, si besoin en se séparant des autres influences, pour instruire et prendre des décisions graves, stables, assurées en elles-mêmes.

En s'attachant à décomposer les racines du mot intelligence entre les deux notions "inter" et "legere", il est question de montrer qu'il n'y a pas d'intelligence possible sans relier les composantes intellectuelles et affectives d'une vie professionnelle de preneur de décisions. Le mot intellect a été asséché par une approche académique alors qu'Hervé Serieyx, dès les années 1980, renouvelait le sens profondⁱⁱⁱ d'*intellegere* comme "discerner, choisir entre, relier ensemble" des espaces qualitatifs tout autant que des performances quantifiables. Pour aborder ces questions, la présente contribution entre dans le vif des séparations comme un vécu lourd face auquel trop de préjugés organisationnels négatifs contraignent de "penser peu et évacuer beaucoup", notamment dans la position d'un cadre d'entreprise, alors qu'il serait utile de voir dans la séparation un phénomène de relance du cycle de vie par une expérience de maturité intelligente ou d'intelligence mûre. Hervé Serieyx termine son livre par un appel à l'intelligence "On a remis les cerveaux en marche" que nous souhaiterions poursuivre.

Bien construite sur les bases de son expérience de citoyen soviétique et de professeur de philosophie, la recherche d'Alexandre Zinoviev sur le communisme comme réalité^{iv} continue à interroger le regard que nous pouvons porter sur la relation entre les hommes et les organisations en insistant sur un élément clef de la relation entre l'individu et l'organisation : la notion de "contrepartie", - ce qui dans la perspective anthropologique relève du don et contre-don, de la contribution et rétribution, et même dans le transfert et contre-transfert. Peut-être est-il réaliste de penser aux "lois communautaires" énoncées par Zinoviev comme posant des obligations implicites dans toute entreprise où des cadres, et notamment des dirigeants, sont requis de donner leur temps, leur énergie vitale, leur libido, leurs forces ? De fait, lorsque Dougachvili-Staline conduit les procès dits d'épuration entre 1936 et 1938 visant les dirigeants de l'industrie et de l'armée soviétiques, le principal grief adressé est que ces dirigeants n'ont pas fourni à la patrie soviétique les contributions attendues, "trahissant ainsi la cause du peuple des soviets": la notion de soviets désignant le conseil communautaire, on relève ici le caractère de référence absolue des exigences collectives à l'égard du dirigeant; mais ces exigences peuvent-elles être considérées, sur le principe même, comme relevant d'un absolu ?

L'apport du logicien communiste Zinoviev permet de se rendre compte qu'il y a dans la situation du dirigeant une variable oubliée par le système Staliniens : la responsabilité individuelle au regard des exigences de la vie des autres, ceux dont le cadre se trouve être "chargé". C'est ici que penser la séparation amène à la considérer à la fois comme nécessité vitale pour l'organisation (pas seulement

pour le cadre dirigeant) et comme une réalité impossible à vivre autrement qu'un échec dans le contexte d'une société fusionnelle. Refuser de s'intégrer dans la matrice sociétale, c'est nécessaire pour diriger un groupe humain sans se trouver captif d'une idéologie, mais c'est perçu – dans les communautés fusionnelles, comme au pire un refus ou au mieux une abstention de participation à la vie communautaire. L'isolement du cadre (et/ou dirigeant) appartient alors dans l'imaginaire collectif à l'espace des maladies psychiques au lieu d'être reconnu comme phénomène de séparation vitale, permettant d'élargir la sphère d'activité sociale et la compréhension de ce qui rend stables les décisions. Tout entretien forcené de la fiction des valeurs de la fusion communautaire (par exemple en imposant des chartes cachées de comportement en magasin pour "vendre plus") va de pair avec un déni d'individuation et de reconnaissance de la nécessité d'approches humaines personnalisées.

Les phénomènes psycho-affectifs qui se trouvent nécessairement dans la démarche de cadres dirigeants visant à trouver des solutions parfois complexes aux problèmes d'identité posés par les membres de "leur" organisation ne sont pas solubles en invoquant "la communication".

C'est pourquoi ce texte s'intéresse prioritairement aux fonctions de direction en abordant les paradoxes de la séparation comme méthode pour conscientiser les rapports complexes entre les pouvoirs hiérarchiques et les réalités de terrain. La finalité profonde serait d'assurer la survie des individus placés en position de responsabilité sociale dans une société dite "mondialisée".

En effet, Zinoviev nous offre le cadre extrême de la structure soviétique dont les idéaux de propriété collective sont allés de pair avec l'établissement d'entreprises géantes où l'individu devait, en principe, s'aligner sur la communauté. Aucune séparation, hormis la disparition de l'individu, n'y était possible, étant donnée la pression de conformisme et les stéréotypes de conduites mis en place. Comme dans de nombreuses sociétés contemporaines telles que la Birmanie, l'Algérie ou même encore la Russie, l'individu est cadré, normalisé, standardisé dans ce qu'il doit penser, montrer, agir. Or Zinoviev observe qu'il existe implicitement dans la psychologie de l'homo sapiens, laissé à lui-même face à la toute-puissance des hiérarchies, des attendus de réciprocité et de moindre effort qu'avec le risque de la synthèse, on peut écrire : (a)- *prendre plus qu'on ne donne* ; (b)- *avoir moins de responsabilité et recevoir plus de considération* ; (c)- *laisser les risques aux autres et se prendre plus de sécurités pour soi* ; (d)- *moins dépendre des autres individus et en contrôler davantage*.

Lorsque ce langage de contreparties n'est pas entendu par conscience dans et de l'entreprise collective, il prend force d'inconsciente loi de base et instaure un type de société clivée où fleurissent, en parallèle d'un discours parfait sur l'excellence de l'entreprise, l'hypocrisie, la violence, la corruption, l'incurie, la dépersonnalisation, l'irresponsabilité, le bâclage, la goujaterie, la paresse, la désinformation, le mensonge, le copinage, etc. On peut ici penser au discours de

Carlos Ghosn, président de Renault-Nissan, en Décembre 2010, juste avant que l'affaire des faux espions et des vrais trafics financiers ne ruine la crédibilité hiérarchique d'un brillant dirigeant industriel, ou aux paroles politiquement correctes du premier ministre Grec, un conservateur entre 2001 et 2003, alors même qu'il validait avec Goldman Sachs un trucage massif des emprunts d'Etat, selon les propres directeurs du Service de la Dette Grecque. De façon typique, des dirigeants ont pris des décisions instables car ils ont été incapables de séparer leur responsabilité du schéma tout préparé par une officine financière externe, alors qu'il eût été de leur ressort de ne pas entrer, ou de faire cesser, la martingale que Goldman-Sachs proposait. En termes psychanalytiques, ce fût par une sorte d'acte manqué que Mr Papadopoulos, le premier Ministre suivant, décida de stopper le masquage en disant la vérité à Bruxelles. La suite de la ruine grecque en découle comme une tragédie inachevée.

MM. Sardelis et Papanicolaou, directeurs successifs de ce Bureau de la Dette, interrogés par Dunbar et Martinuzzi au cours de leur enquête^v révèlent l'ampleur d'un désastre mental qui amalgamait les intérêts d'un Etat-Nation avec ceux d'une banque à face de Janus fusionnel. Car la transaction consistait à échanger la dette grecque contre des promesses d'argent frais, en utilisant un taux de change fictif entre l'euro, le yen, le dollar et le franc suisse selon des contrats dont aucun protagoniste grec ne comprenait la substance. En réalité la promesse d'argent frais étant conditionnée par des critères financiers hors d'atteinte (et encore plus hors du possible après les attentats du 11 Septembre 2001), Goldman Sachs étant quasi certain de ne pas avoir à avancer le moindre euro permettant d'équilibrer 5 à 8 milliards d'euro de dette publique, qui pourtant disparaissaient des statistiques grecques ! Le Premier Ministre grec était sauf lors des réunions du Conseil EcoFin à Bruxelles. Et Goldman Sachs faisait ainsi plus d'un milliard de bénéfice sur une transaction où elle tenait – pardonnez l'expression – la Grèce par le fondement. Depuis 1999, son entrée dans la zone Euro, jusqu'en 2008 où le premier ministre socialiste Papandréou disait un Non définitif au renouvellement coûteux du mécanisme tueur inventé par Goldman Sachs, la Grèce avait donné dans des pratiques occultes selon lesquelles, à New York comme dans l'Union Soviétique, *“ l'échelle des valeurs est inversée, les nullités sont portées aux nues, les personnalités remarquables sont humiliées, les figures morales persécutées, et les talents réduits à croupir dans la médiocrité ”* (pp.83-84, op. cité).

Entre la Grèce, Etat-nation en macro-économie, et l'entreprise, personnalité morale en micro-économie, il n'y a pas de différence de nature : le masque rassurant de rester fusionné dans l'autre en tant que dépositaire de richesses nutritives engendre des dysfonctions majeures. Certaines enquêtes comme celle de PriceWaterhouse “les entreprises en situation de crise^{vi}” montrent que les risques de fraude augmentent considérablement lorsqu'une firme traverse une passe difficile, ou lorsque l'entreprise ne va pas bien. Utilisant les résultats du sociologue Donald Cressey, les consultants de PWC ont mesuré la variable de

“pressions sur la motivation des employés”, exprimée en pourcentage de stress, et découvert le classement suivant des facteurs de fraude :

- En numéro 1, avec 52% de pression, la “volonté de performer” c’est à dire pour le cadre de réaliser ses objectifs et pour le senior management de faire paraître de “bons chiffres” ;
- En numéro 2, avec 47% de pression, le fait d’objectifs plus difficiles à atteindre que par le passé ;
- En numéro 3, la peur de perdre son emploi (37% de pression);
- Et en numéro 4, avec 36% de pression, des frustrations dans son entreprise et la conviction que les concurrents remportent des affaires en se livrant à des actes frauduleux (pourquoi ne pas faire comme eux ?)

Devant un tel constat, on ne peut que relever une incapacité majeure des systèmes de gestion, celle d’appeler les cadres à rester “intelligents” si besoin en coupant pour réguler les tensions qui engendrent les dysfonctions, au lieu de pousser les feux jusqu’à lâcher les manettes les plus élémentaires. Au fond, la fraude est un signal d’inaptitude à prendre en considération le principe de réalité : lorsque le stress augmente sans fin la pression pour atteindre des objectifs irréalistes, il majore les comportements déviants qui sont parfois la seule issue psychologique du malheureux cadre humain. Pour le dire autrement, le principe de réalité, chassé d’un référentiel quotidien où tout se passe comme si chacun devait multiplier les affirmations de performance, au moment même où la performance devient impossible, se venge. On continue à fonctionner par effusion là où la réalité a, pour ainsi dire, muté en exigeant qu’une coupure ait lieu dans l’assignation mécaniste d’objectifs scélérats.

1. La séparation interdite

Les perspectives de la séparation ne sont jamais idéales, elles renvoient à la dureté du vivre seul et elle semble nier l’importance d’un “faire ensemble” propre aux sociétés humaines. La plupart des idéologies politiques et religieuses ne veulent pas entendre parler ni de séparation ni de solitude, alors même que, de manière objective dans une société pluraliste, les faits de la solitude et du “se séparer “ sont bien présents. Cependant les faits séparateurs sont associés à la notion d’échec du lien social, donc repoussés dans une couche inconsciente, derrière le barrage formé par les idéologies fusionnelles de nature politique et/ou religieuse. Car l’interdit de la séparation fonctionne comme un mécanisme dissuasif extrêmement prégnant porté par les idéologies du groupe dominant. En politique, les partis extrêmes -surtout dans les cultures d’empire (romain, arabe, chinois, austro-hongrois, américain, etc.) - ne laissent aucune place aux dissidents comme en témoignent les Tibétains ballotés entre exil et extermination.

En religion établie dominante, on déteste également les dissidents : les cathares condamnés à brûler ; les partisans d’Ali, gendre de Mahomet, les Alides massacrés entre 900 et 1100 au Moyen-Orient, sont encore poursuivis aujourd’hui. Dans les

théocraties, comme l'Iran actuel avec sa cohorte de Conseils religieux régissant toute l'économie, se séparer de la communauté des croyants ('Umma') est un crime autorisant n'importe quel musulman se disant 'croyant' à punir de mort le 'renégat'. Actuellement des millions de personnes se trouvent bloquées dans leur tête et dans leur vie par la condition expresse de ne jamais se séparer du groupe ethnique ou religieux où ils sont nés sous peine de sanctions mortelles. La même règle prévalait en Russie jusqu'à l'oukase d'Alexandre II abolissant le servage (1861) : sous le régime établi depuis Ivan le Grand (vers 1500), aucun serf n'avait le droit de quitter la glèbe à laquelle il se trouvait attaché dès sa naissance. Tout serf hors de sa glèbe était décrété "en fuite" et pouvait être arrêté et mis à mort par n'importe quel "homme libre" de l'aristocratie russe. Ainsi en religion comme en politique la toute-puissance hiérarchique interdit à l'individu de se distinguer du groupe de référence dominante. Mais ne condamnons ni le politique ni le religieux, car en observant le présent des entreprises on trouve encore et toujours l'impératif de non-séparation du groupe comme s'imposant de soi à chaque salarié.

Car dès le recrutement, en inculquant aux individus nouveaux membres de l'entreprise la nécessité de vivre une nouvelle naissance interne conforme à une intégrale des valeurs de la firme, on leur indique que pour être acceptés, il leur faut rester conforme et de s'identifier à un idéal-type. Il y a ici un risque pour l'intelligence à partir du moment où tout questionnement est interdit. Un exemple de ce phénomène est la prégnance actuelle des notions de "communication corporate" et de "charte graphique" où il importe de marteler formes et identités de marque auxquelles chaque employé doit être dévoué si possible "corps et âme". La question est concrète lorsqu'on la pose au niveau des individus : est-il possible lorsqu'on est cadre de se séparer physiquement et mentalement de l'entreprise par exemple le soir, ou en fin de semaine, sans encourir le risque d'être "décalé" psychologiquement ? Ou disqualifié socialement ? Si, comme dans le cas de J6M (Jean-Marie Messier Moi Même Maître du Monde) un président ou directeur d'entreprise aligne ses cadres comme une seule tête et attaque même son directeur financier Guillaume Hannezo de la manière la plus cynique qui soit, il est possible de faire le diagnostic d'une interdiction de la différence et de la divergence.

Car lorsqu'il s'agit d'attendre "sagement sans faire de vagues" une certaine ancienneté pour arriver à un but de carrière balisé par avance au sein d'un système politique interne, alors il n'y a pas loin entre la firme contemporaine et l'entreprise soviétique. Inspiré par Zinoviev, on peut évoquer le fait qu'il n'y a aucune différence entre le capitalisme fusionnel de la "communication corporate" et le capitalisme archéo-communiste chinois. Au plan individuel, c'est la même 'chanson' qui est requise du fameux 'travailleur': voyez dans ce propos un simple constat factuel, on impose au salarié de rester conforme au "grand tout collectif" qui porte valeur de parole d'or à invoquer en permanence "ne varietur" pour être sauf. Les incantations à la mode dans les organisations...

“ Les Soviétiques avaient Stakhanov, le mineur increvable. Les Chinois ont Lei Feng : 2012 marquent le cinquantenaire de la mort du jeune soldat dont les bonnes actions ont bouleversé des générations successives de Chinois. (La mort) lui est tombée dessus à 22 ans, sous la forme d’un poteau télégraphique percuté par le camion dont il guidait la marche arrière. Le lundi 5 mars, traditionnelle Journée d’études Lei Feng et date, cette année 2012, de l’ouverture de l’Assemblée nationale populaire, a donc été le point culminant d’une offensive de propagande ... La décision a été prise à l’automne 2011, au moment où les hiérarques du Parti Communiste chinois se sont réunis pour réfléchir à l’avenir de la culture et aux défaillances criantes de la moralité dans la Chine du XXIème siècle. Aussi le 23 février 2012 sortait en librairie une nouvelle édition des œuvres complètes de Lei Feng – son Journal intime dans lequel il se félicite d’être un ‘écrou que le Parti peut visser où bon lui semble dans sa machinerie’. China Media Project, basé à Hong-Kong, écrit que Lei Feng est ‘le premier violon de la grande symphonie qu’est la société chinoise contemporaine, la société harmonieuse’ chère au président Hu Jintao. (Pourtant) nous explique Yang Jisheng, un ancien journaliste de Chine Nouvelle dont l’appartenance a permis d’accéder à toutes sortes d’archives, ‘toutes les bonnes actions de Lei Feng sont basées sur le fait qu’il est un bon soldat de Mao’.

Interdit en Chine, son livre ‘Pierre Tombale’ évalue le bilan de la grande famine (1959-1962) à 36 millions de morts. ‘En 1963, après le Grand Bond en Avant, l’autorité de Mao était ébranlée ; La propagande autour de Lei Feng a été conçue pour reconstruire son autorité’, estime Yang Jisheng, ‘un modèle comme Lei Feng, formé d’après les besoins du gouvernement, ça ne peut plus marcher à partir du moment où la société est plurielle’^{vi}. Nous voici au cœur d’un sujet bien plus vaste que le cas chinois : le refus de la séparation va de pair avec l’interdiction de l’intelligence humaine. Exiger que les individus se comportent en rouages mécanistes n’est-il pas un principe de gouvernement conduisant à interdire toute interrogation ? Partant, à sanctionner l’intelligence, exclure les intellectuels, et à encourager la cécité organisationnelle. Finalement les risques se révèlent beaucoup plus lourds dans les systèmes a-intelligents que dans les systèmes adaptatifs.

A certains égards si l’on n’y prend garde, toute entreprise fonctionne comme un ventre primitif fusionnel dont chacun fait partie intégrante pour la satisfaction de buts généraux décomposés en objectifs par service, eux-mêmes déclinés sur les individus. Ce ventre fusionnel est rassurant par nature, et il secrète plus ou moins consciemment de la part des dirigeants des incitations pour chacun à multiplier les indications figeant sa propre activité au sein du groupe. Un exemple récent illustre ce point : on vient de découvrir que l’entreprise IKEA, si populaire pour ses meubles design et son esprit suédois de tolérance, pratique un art consommé de l’espionnage de ses membres jugés “non conformes” : pendant l’année 2008, JL. Baillot, directeur général d’Ikéa-France et JF. Paris, directeur des risques, ont

demandé à un détective privé, JP. Fourès, d'enquêter sur une salariée soupçonnée d'abuser d'un arrêt de maladie^{viii}. Ce qui a conduit à la licencier, décision annulée par le tribunal des prudhommes de Versailles en 2010. Mais à la suite de révélations sur Mediapart en mars 2012, le syndicat F.O dépose une plainte entraînant ouverture d'une enquête judiciaire à l'encontre des dirigeants. Typiquement ici se déroule le mécanisme paradoxal qu'à force de vouloir gérer les risques en leur appliquant une optique de dictature managériale, on engendre des risques bien supérieurs à ce qui serait raisonnable. Au même moment la fédération UNI-Global Union organise à Istanbul avec les syndicats représentatifs des personnels Ikea dans 14 pays, une rencontre sur le thème des conditions de travail comparées entre filiales d'Ikea : il semble en effet que cette firme utilise dans chaque pays des moyens locaux pour mettre au pas ses employés^{ix}. Le fameux modèle suédois se révèle un leurre, et tout employé perçu par la direction comme déviant de sa ligne imposée est exclu par tout moyen local. Vivre séparé n'est pas permis dans le système Ikea.

Tout individu qui se sépare étant suspect de détruire de l'intérieur les valeurs "communes imposées", il est préférable pour la direction de le liquider et/ou de le rejeter hors du système organisationnel de peur qu'il ne pourrisse par son "mauvais esprit" la communauté entrepreneuriale : pour partir, il peut démissionner, accepter son licenciement ou prendre sa retraite, ou être abattu comme en Russie^x. En tout cas il y a obligation de disparaître aux yeux du dominant, le groupe de direction. Pour approfondir la scène les travaux de Wilfred Bion portent confirmation que la fusion des membres de l'entreprise dans un grand tout est spontanée pour le psychisme humain ; ce sont trois "assumptions" selon lesquelles tout groupe humain – et toute entreprise est un groupe - possède une personnalité de base façonnée par le "pairing" (§2) ; une inconsciente référence à un "nous fusionnel des chefs" (§3) ; et réagit par réflexe Fight/Flight (§4).

2. L'observation de la prégnance des situations de "couple groupal" dans les Hiérarchies

Comme Bion l'avait pressenti, on trouve souvent en haut de la pyramide non pas un mais deux humains, souvent représentables comme le soleil que l'on voit (le dirigeant en titre et place) et l'homme de l'ombre. Ce couple joue le rôle de conscience groupale et porte une exigence de cohérence au sein de l'organisation qui relève des conduites décrites par Wilfred Bion^{xi} comme un "désir groupal" d'appartenance au "groupe de base". Le désir d'être protégé par un ou des leaders qui assurent le bien-être matériel et moral des membres de l'entreprise groupale ; la pratique de relation dialectique avec son environnement, ce qui se traduit par des réflexes collectifs de "fight or flight" en cas d'agression ou de crise perçue comme provenant de l'extérieur ; rôle clef des dyades (ce que Bion nomme le "pairing") dans l'exercice quotidien du pouvoir. Il est nécessaire et suffisant que deux leaders soient d'accord pour que la majorité du groupe suive les consignes et les décisions du "couple de facto dirigeant". Il se construit donc

inconsciemment une personnalité collective à laquelle nul ne peut échapper puisqu'elle exige la fusion de tous en elle-même ; de fait une telle personnalité de base vient imprimer sur les individus la puissance de sa marque, vécue come interdisant toute velléité de séparation. Si les dirigeants n'y prennent pas garde, les membres de l'organisation ne sont plus des sujets de droits capables de juger par eux-mêmes du degré de séparation qu'il leur faut exercer dans leurs tâches ; ils deviennent des objets de devoirs dont le premier est de rester agglutiné avec la grappe des autres employés, encordés à une totalité dont ils ne sont qu'un maillon faible. Paradoxalement, un cadre dirigeant que l'on croit tout-puissant peut se trouver menacé et affaibli du jour au lendemain par ce qui, aux yeux des autres, semble des détails. Le décès à New York du directeur de SciencesPo évoque une situation où, ayant épousé sa directrice-adjointe en 2004, il traversait une crise à la fois d'institution^{xiii} et personnelle^{xiii} en 2012.

Le couple groupal étant donné comme “inséparable-insécable”, toute opposition menace son processus d'assemblage-collage nommé “colle organisationnelle” et elle doit être éliminée. C'est pourquoi le pairing traduit en cour de justice émotionnelle chaque opposant, tout d'abord disqualifié comme membre dissident ; si ce dernier réitère ses critiques il est ensuite discrédité publiquement (de nos jours un message Internet bien senti envoyé à plus de 50 personnes suffit), puis si cela ne suffit pas, le participant qui pousserait à la séparation est démis de ses fonctions – et ceci d'autant plus qu'il est compétent. C'est la remarque d'Evguénia Ginzbourg, survivante du Goulag, sur le caractère “alogique” de la “morale judiciaire ” distillée par le couple Staline (président du soviét suprême) - Vychinski (procureur général) entre les années 1935 et 1953 en U.R.S.S. Mais la même “alogique” préside à de nombreuses situations d'entreprise dont la tête, mobilisée par un couple calquant l'exécutif-judiciaire est propice aux exécutions sommaires de cadres jugés déviants; la position d'un dirigeant “ciblé” dans des entités organisées qui, de manière circonstancielle ou permanente, ont des dyades de direction (duo de personnalités), est précaire; en effet deux dirigeants en connivence totale d'exercice des pouvoirs d'entreprise, accaparent dans l'inconscient de chacun des membres la place du couple archétypal – les parents – se voyant attribuer inconsciemment les pouvoirs archaïques de vie et de mort par leurs attitudes, comportements et décisions. Autrement dit la vie inséparables des deux Dupont / Dupond des albums d'Hergé n'est pas une invention gratuite: elle reflète les réalités mimétiques qui, relevées par René Girard dans ses travaux sur la violence, sont à l'œuvre dès que le miroir du “je dirai même plus” remplace le sens de la réalité; se montrer ensemble et étaler la force d'un couple de direction relève d'une “règle du jeu” non dite mais puissante pour tenir les autres acteurs par une menace larvée dont les soubassements sont largement inconscients.

L'observation de telles dyades n'est pas une nouveauté dans les groupes humains ; déjà dans ses *Notes on Groups*, Wilfred Bion avait identifié sous le nom de “pairing” la constitution de “paires de pairs” au sein d'une organisation, et il en

avait explicité la nature pathologique. Toute paire est capable de recruter ses supporters dans tous ceux des membres qui ont soif d'une relation de fusion quasi-parentale, et pour qui le couple groupal reconstitue une famille ; rien n'est dit et rien n'a besoin d'être dit car tout fonctionne dans une certaine atmosphère de complicité et d'entente sur un mode secret. Le couplage veut donner l'impression d'en savoir beaucoup et pour cela, il lâche par bribes des informations qui sont le plus souvent hors sujet. Entretenir le contact sur des apparences, sans jamais rien dire des décisions effectives mais cachées, tel est le secret de longévité des duos infernaux. Il va de pair avec une prise affective sur les autres, leur faisant accroire qu'ils sont également dans le secret des dieux, les divisant entre eux sur des brouilleries soigneusement entretenues, pratiquant l'art des petites phrases sibyllines permettant, sans le dire clairement, de discréditer ceux que le duo n'apprécie pas (ou n'apprécie plus). Le pairing affiche en permanence quelque chose qui relève d'un affect de base : "Bien ensemble dans la fusion, vos parents vous protègent des risques ". Le tandem assure sa bienveillance dans le registre des émotions sub-rationnelles, et il assigne à chacun une place dans la mesure où il se soumet à la pression combinée du couple de type "duo contrôleur parental affectif-fusionnel ". Or ce couple de dirigeants, s'il n'est pas géré dans la conscience et s'il n'autorise pas la distance, colle ensemble les membres de l'organisation et empêche toute séparation individuelle. Seul il décide arbitrairement de se séparer de tel ou tel cadre devenu "gênant".

Le point fort des couples groupaux de tête est de symboliser le primat de l'émotion sur la raison ; un couple groupal n'a pas besoin de réfléchir ni de travailler, il lui suffit d'apparaître pour ordonner comme le faisaient Hitler et Himmler en sorte de Dupont-Dupond. Car le duo de direction peut se fermer et réagir par des jugements affectifs et idéologiques absolus ("judgmental") sans jamais poser la question de l'organisation en cause. En réalité l'un des points sur lequel se signe une paire pathologique est la propension à "gronder" les autres membres de l'organisation dans une surenchère affective qui n'a pas de fin, qui ne peut jamais s'achever, et qui, à la limite, ne signifie plus rien d'autre que : *tous ceux qui ne suivent pas notre couple, dehors ('raus')*.

Le couple groupal peut-être stupide au plan intellectuel : qui ne se souvient par exemple du moment glorieux où Dupont ayant crié "nous avons été insultés nous exigeons des excuses", Dupond insiste "nous avons été excusés, nous exigeons des insultes". Alors qu'en principe l'intervention d'un expert est fondée sur le principe d'Hippocrate "primum non nocere" (d'abord ne pas nuire), dans le cas d'un couple groupal en position de pairing, le duo ne trouve plus aucun intérêt dans la survie du groupe; le tandem des deux inséparables n'hésite pas à nuire à tous ceux qui remettent en question son pouvoir, quitte à mettre en péril l'avenir de l'organisation dans son ensemble (dont ils n'ont pas cure, puisque seul compte leur justification mutuelle à tous deux). Ce qui est à l'œuvre dans le pairing relève à la fois de l'inconscient individuel et de l'inconscient collectif dans les sens suivants :

- D’une part au plan collectif, la paire renvoie à l’image archétypale des fondateurs de l’organisation, en observant que le plus souvent les entreprises sont nées de la coopération d’un tandem comme chacun de nous est né d’un duo de parents : Sandoz et Kern pour la firme suisse Sandoz; Steve Wozniak et Steve Jobs pour Apple; etc.
- Par ailleurs de nombreux grand groupes contemporains ont été créés par fusion de deux entreprises pré-existantes, comme Aventis (Rhône-Poulenc et Hoechst), Exxon-Mobil, Total (avec Elf), Renault-Nissan, etc.
- D’autre part chaque individu porte dans son inconscient lui-même une imago parentale fondée sur une couple père-mère dont la déclinaison ne relève pas seulement du binôme masculin-féminin mais tout simplement du fait que l’acte de procréation s’effectue à deux. Autrement dit, du nécessaire chiffre Deux il naît le pronom “Je”.

De la nature – il faut se mettre à deux pour créer – est issue la culture – deux c’est beaucoup plus que “un plus un”. Il en découle plusieurs attitudes implicites, dont W. Bion souligne qu’elles peuvent engendrer des risques de confusion dans les organisations. Un exemple de confusion est le cas du CHU de Rennes où, au début des années 2000, un couple de dirigeants était composé par Monsieur le Directeur général et Madame la Directrice des ressources humaines, tous deux mari et femme dans “le civil”. Les témoignages reçus des salariés de l’établissement faisaient état de pressions inattendues et invraisemblables car il était devenu impossible de demander quelque chose à l’un sans que ce ne soit l’autre qui décide. Dans le genre funeste pour un Etat, on peut penser à la Roumanie des époux Ceaucescu dans les années 1980. Mais tout cela chacun le sait et le vit dans son propre environnement, comme Max Weber l’a si bien énoncé en 1910, de la boutique tenue par un couple familial, la société anonyme a été le coup de génie permettant de détacher en séparant les responsabilités et en les limitant. La séparation est donc le mouvement par lequel une conscience est prise qu’il importe de ne pas tout mélanger si l’on veut encourager ces deux valeurs qui composent l’acte d’entreprendre : initiative et responsabilité.

Lorsque les dirigeants rejouent le couple archétypal et ainsi se rendent omniprésents dans les consciences de tous les membres de l’organisation, il va exister des pressions d’alignement et des exclusions violentes que seule la séparation peut rendre tolérables dans le domaine du vivant. Car ces dirigeants incapables de faire appel à la relation de conseil, c’est à dire à la triangulation propre à dynamiser cet ensemble humain qu’est l’entreprise sans recours à l’interdit, sont créateurs de désespoirs et de pertes d’opportunité. On peut même affirmer que la dyade de direction relève d’une pathologie particulièrement délicate à diagnostiquer car le “couple allant de soi” évoque peu de questionnement. Pourtant se séparer est un acte intelligent en principe et en fait, et cet acte permet de préserver la vie des organisations au-delà des risques de

prosélytisme et de fusion, c'est à dire de fermeture à la réalité et aux environnements changeants dans lesquels l'entreprise et l'organisation évoluent. Car le problème, selon W. Bion, résulte du fait que le registre inconscient n'a pas besoin de l'état-civil époux-épouse, ni même de la dyade homme-femme, pour se mettre en branle. Dès que dans un groupe humain ou une organisation donnée deux personnes sont soudées, elles créent, de facto, un "couple groupal". La dyade Poutine-Medvedev est l'exemple d'une situation pathologique car les deux individus soudés à la vie à la mort (comme dans le mariage occidental) sont porteurs du message massif adressé au subconscient de tous les autres : "En formant LE couple archétypal, nous fonctionnons unanimement à deux", ce que l'inconscient de chaque individu lit: *"notre couple témoigne de l'assurance, de la stabilité, et de la certitude nécessaires pour devenir comme nos parents; ils reflète un idéal-type organisationnel, l'union de deux pour créer de la vie; je dois les suivre car ils sont la vie et la protection assurées"*.

3. Personnalité de base du groupe et référence inconsciente au "nous fusionnel des chefs"

Selon W. Bion, une autre caractéristique de la personnalité de base d'une organisation est la soumission inconsciente à une autorité fusionnelle des chefs, car le groupe fonctionne en miroir permanent des chefs, en évitant disputes et variations. A chacun des individus concernés la mentalité groupale parle de manière cachée d'un "destin" comme d'une présence matérielle et symbolique disant qu'une puissance tutélaire est à l'œuvre pour "sauver le groupe". De fait l'hypothèse cachée est ici le principe de la non-séparation. Nous allons maintenant l'étudier.

Dans le combat perdant qui l'a opposé au trio de choc – Tsuyoshi Kikukawa, Président, Hisashi Mori, vice-président, Hideo Yamada, auditeur en chef interne - en charge de la gouvernance du groupe japonais Olympus, Michael Woodford s'est trouvé confronté au mur en béton qui recèle la personnalité de base d'une organisation. Dans son entretien avec la revue *Fraud Examiner*, Woodford évoque une firme au "cœur corrompu" où il a réussi le 21 décembre 2011 à faire intervenir la police financière simultanément sur huit sites. Récipiendaire^{xiv} du Prix 2012 "Fraud Sentinel", Woodford avoue qu'il lui a été impossible de rompre la barrière du secret, l'omerta Olympus reflétant une personnalité de base hostile à toute transparence financière. Il n'est même pas certain qu'aujourd'hui, où sont annoncées des nominations internes pour remplacer les trois dirigeants arrêtés, la loi du silence soit véritablement modifiée en profondeur. Appelé en 2011 à diriger comme CEO le groupe Olympus après 30 ans de maison, Woodford (51 ans) avoue n'avoir rien compris à la manière dont le Conseil d'administration l'a "neutralisé debout" après avoir refusé de lire les 6 lettres successives où Woodford dénonçait la fraude massive qu'il avait découverte. Sujet britannique marié à une Japonaise, Woodford a découvert le portage de dettes impliquant plusieurs banques en Suisse et dans des paradis fiscaux pour un montant de plusieurs centaines de millions de dollars \$USD, modèle tournant développé de

façon occulte depuis une dizaine d'années par le trio Kikukawa-Mori-Yamada. Il semblerait que ce trio ait décidé de faire taire Woodford en tentant de le corrompre "par le haut" puis après que Woodford ait diligencé auprès de PriceWaterhouse une enquête internationale privée, de le liquider par décision du Conseil d'administration d'Olympus au début octobre 2011. Woodford en ayant alors appelé aux autorités de contrôle boursier du Japon, on arrive en janvier 2012 au dépôt de 19 plaintes contre le système tournant mis en place par le trio Kikukawa-Mori-Yamada, finalement placé en examen^{xv} en mars 2012. Tout cela est loin d'être terminé et signe simplement la puissance d'une personnalité de base à l'œuvre sur tous les plans : humain, culturel, linguistique, historique, religieux. Tout a joué pour déstabiliser le CEO britannique désormais au chômage.

Alors que se passe-t-il lorsqu'on est isolé "minoritaire de chez minoritaire" face aux puissants ?

Avec son expérience de détenue dans les camps de la Kolyma^{xvi}, Evguénia Ginzbourg énonce sept principes qu'elle perçoit pour survivre lorsqu'une personnalité de base oppresse l'humain :

- 1- Ne pas prendre pour de la ruse ce qui relève de la simple bêtise : dans une organisation prise en mains par une fusion de chefs l'intelligence n'existe plus ; les idéaux 'infernaux' évacuent l'intelligence des faits hors du champ conscient ; les décisions deviennent "idiotes" au sens étymologique d'ignorance crasse ('idios' = privé, particulier, ignorant).
- 2- "Aujourd'hui distingué, demain relégué" : tout membre de l'organisation doit s'attendre à être monté et descendu dans la hiérarchie au gré du groupe dirigeant sans aucune cohérence ni compétence effective prise en considération ; pour éviter de s'en inquiéter avoir des objectifs strictement intérieurs et ne jamais les exprimer.
- 3- Selon E. Ginzbourg, un défaut intrinsèque du système de "la société communiste sans classe" réside dans le lien a-logique entre le succès rencontré dans son travail par un cadre, et son renvoi de ce même travail ; plus un cadre fait d'efforts, plus il sera disqualifié. Car la mentalité groupale a horreur de celui qui dépasse en performance ; elle lui fait un sort pour ne pas donner l'idée que l'individu pourrait défier la société ; à l'inverse la flatterie peut rapporter beaucoup si elle se contente d'être banale, ordinaire, plate, sans relief, fade.
- 4- La fusion mentale procède par constitution de "classes d'adhésion supposées se comporter à l'identique" telles : les relégués à vie ; les relégués temporaires ; les privés de droits ; les ayant-droits ; les exilés ; les fils d'ouvriers ; les tchèques ; etc. Pour chacune des classes la mentalité de groupe érige des

privilèges particuliers ce qui permet d'opposer les uns aux autres sur des mesquineries dont ils ne peuvent sortir que par encore plus de servitude et de flagornerie.

Pour survivre face à la mentalité de groupe, se réjouir de tout ce qui est "moins pire" = tant qu'on arrive à survivre, c'est ça de gagné sur la prison ou la mort ; en particulier toute division apparaissant entre chefs est bonne à prendre car en se combattant ils ont moins d'énergie à abattre sur le "peuple des zeks" (travailleurs forcés).

5- Le groupe fusionnel qui détient les pouvoirs repose sur l'adhésion mimétique des zeks à une description idéologique des "méchants" et/ou des "monstres" ; en otage du miroir que les chefs leur offre à détester, les zeks sont prêts à croire (ou à faire semblant de croire) à des dangers "ennemis" qui menacent l'organisation (on retrouve ici la composante "fight or flight" du groupe de base selon W. Bion) tout en rajoutant encore plus de bêtise à la stupidité des chefs.

7- Pour résumer sa pensée, Evguénia Ginzbourg énonce comment une règle des chefs agglutinés au pouvoir le principe de l'agglutination pour se servir soi-même ; le sommet est unanime à s'enrichir ce qui aboutit à la conviction intime (non-formulée pour se protéger mais vécue effectivement par tous les 'zekes') : *Dans les camps, un gramme d'intérêt personnel pèse plus lourd qu'un kilo d'intelligence.*

Ce qui frappe dans ces règles du jeu énoncées par E. Ginzbourg, est que le système fonctionne à l'inverse de l'intelligence associée à la séparation des pressions du groupe de base. On peut écrire : *Théorème (A) : La disparition de l'intelligence dans un groupe humain va de pair avec l'interdiction de s'en séparer "en pensée, en parole, par action et par omission".*

Dramatique est la vie des individus soumis aux pouvoirs de la mentalité groupale de soumission imposant une vie collective dont la séparation individuelle est impossible à la fois en fait et en droit. Il est frappant de relire à la lumière de ce théorème comment Bruno Bettelheim avait énoncé son expérience des camps dans les années 1937-1939 en Allemagne nazie^{xvii} : *"Je me souviens encore, au bout de vingt ans, du moment où j'ai eu l'idée d'étudier les autres prisonniers. Un matin à l'aube, vers la fin de mon premier mois à Dachau, je me livrais à ce qui était notre occupation favorite : échanger des histoires sinistres de malheur et des rumeurs sur d'éventuelles modifications du régime du camp, ou une libération possible. Ces conversations ne duraient que quelques minutes, mais nous absorbaient intensément. Comme précédemment, celle-ci provoqua de brutales variations d'humeur. Je passais d'un espoir fervent au désespoir total. Mon énergie affective était épuisée avant même que la journée n'eût commencé, une journée de dix-sept heures qui exigerait toute ma force pour que j'y survive. Tout en échangeant des informations, ce matin-là, je me dis subitement : « cela me rend fou », et je me rendis compte qu'à persévérer dans cette habitude, je*

le deviendrais. J'ai décidé que, plutôt que de me laisser influencer par ces rumeurs, j'allais essayer de comprendre leur origine psychologique. C'est afin de me prouver à moi-même que je n'étais pas en train de perdre « ma » raison (c'est à dire ma personnalité antérieure au camp de concentration) que j'étudiais ces rumeurs, pour éviter de croire vrai ce qui n'était manifestement que fantasmes... L'intérêt psychologique que je prenais à ce qui se passait en moi et autour de moi est un exemple de défense spontanée contre l'impact d'une situation extrême. C'était une réaction individuelle qui ne m'avait pas été imposée par les S.S ni suggérée par d'autres prisonniers. Elle provenait de mes antécédents et de ma formation professionnelle. Même si je n'en avais qu'une conscience obscure, elle était destinée à me protéger contre cette désintégration de la personnalité que je redoutais... Mais si l'on voulait survivre en tant qu'homme, avili et dégradé mais tout de même humain, il fallait avant tout prendre conscience de ce qui constituait le point de non-retour individuel, au-delà duquel on ne devait en aucun cas céder à l'oppresseur, même au risque de sa vie, et le garder présent à l'esprit. Ce point de non-retour différait d'une personne à l'autre, et changeait pour chacun au fur et à mesure que le temps passait... Les prisonniers que ne faisaient pas taire la voie du cœur informé par la raison, et qui conservaient leurs facultés de sentir et de percevoir, en prenant conscience de leurs réactions intérieures même quand ils ne pouvaient pas les traduire en actes, survivaient et finissaient par comprendre les conditions d'existence qu'on leur imposait. Ils se rendaient également compte de ce qui leur avait échappé tout d'abord, qu'ils conservaient la plus grande des libertés de l'homme : choisir leur attitude face aux circonstances ».

Bettelheim nomme « dernière liberté humaine » celle de se séparer de la masse des moutons, - la meute de Panurge - en décidant pour soi de ne pas succomber à la pression des rumeurs trop facilement entretenues et divulguées par le groupe de tête des oppresseurs. Ici encore on est proche de certaines entreprises qui proscrivent la faculté de se séparer. Et on trouve l'idée que la « coupure » est synonyme de libération du halo de comportement grégaire.

4. Fuir ou Faire la guerre : choix radical opérant une adhésion naturelle compacte au groupe

En se séparant de la horde, l'individu dont la pensée est jugée trop libre par l'organisation hiérarchique doit accepter de perdre sur le plan matériel son salaire et ses avantages sociaux, pour regagner une certaine liberté d'esprit, jugée menaçante pour le corps social exclusif qui le chasse. La séparation mentale étant considérée "péché" contre l'entreprise est interdite par sa propre nature d'écart, de différence, de dissidence et d'alternative. Elle est donc féroce et condamnée par des dirigeants fusionnels au lieu d'être vécue comme une chance.

Ici on touche à la violence car, obsédés par leur propre discours de fusion collective qui ne se peut réaliser, les dirigeants vont exclure et radier les "séparés" – les individus qui souhaitent rester en vie mentale autonome – hors des "remparts" c'est à dire des murs physiques et psychiques dressés par le système organisationnel. Il n'est pas anodin qu'un grand quartier d'affaires français ait pris de nom de La Défense ce qui réfère inconsciemment au désir des dirigeants de protéger leurs firmes contre tout séparatisme et de se grouper pour faire front.

Combien de discours sur l'intelligence économique et les menaces d'espionnage sont en réalité des paravents superposés pour faire semblant de maîtriser une réalité qui échappe aux discours convenus ? La gestion des risques conçue comme une sorte de discours contre tous les dangers en externe et en interne est un leurre du même type que le McCarthysme fut une tragédie pour la société américaine.

Que l'on mène la guerre contre les "espions" ("fight") ou que l'on fuit les réalités lourdes ("flight") procède de la même défaillance : on préfère placer les membres de l'organisation devant un ennemi fictif imposant le dilemme "fuir ou lutter" plutôt que de permettre de poser sur la table les problèmes réels de marché, de qualité, et de développement. La victime de ce comportement est le corps social dans son ensemble pendant que la propriété des systèmes clos se trouve ici promue : "hors de nos murs, point de salut". Ce phénomène est analogue à ce qui se passe dans certains systèmes religieux où tout procède de l'impossible séparation ; étant lui-même catholique, Jean Monnet explique avec beaucoup de délicatesse et d'humour comment lui et son épouse virent leur mariage religieux repoussé de 40 ans car l'Eglise refusait de réviser ^{xviii} le cas d'une jeune italienne mariée à 16 ans à un vieil aristocrate cacochyme – qui allait devenir, en divorçant, Mme Monnet... Mais la dimension religieuse peut aussi jouer un rôle d'ouverture face à des prises de pouvoir financier et il faut donc considérer que ce qui importe est la variété requise. Reprenons ici, pour Théorème la "loi de la variété requise" énoncée par le cybernéticien britannique Ross Ashby. *Théorème (B) : Dans un système confronté à la volatilité de son environnement, la seule manière de trouver les voies et moyens de la survie est de susciter en interne autant de variété qu'il en existe en externe afin de disposer de la variété requise pour faire face aux événements. En ce cas disposer d'une diversité, et d'une séparation entre les membres de l'organisation donne des chances supérieures de survie par l'intelligence stratégique en résultant.* Pour trouver la variété requise de leur mariage, Jean Monnet et Sylvia sont allés se marier à Moscou dès les années 1930...

Certains directeurs de choc arrivent parfois à contrôler le sommet stratégique d'un groupe industriel aux dépens de l'ensemble des autres acteurs. Un exemple significatif a été, dans le groupe familial aux valeurs protestantes affirmées, De Wendel, la prise de tous les pouvoirs par un couple extraordinairement habile formé par E.A Seillières et J.B. Lafonta. Ces deux dirigeants conjoints pour le meilleur et pour le pire ont été jusqu'à vouloir lancer une OPA sur Saint-Gobain, en endettant la famille Wendel à hauteur de plusieurs centaines de millions euro. N'eut été le courage et l'action de la petite-fille du pasteur Boegner (qui fut président de l'Eglise Réformée de France), Sophie Boegner, les deux blue brothers auraient conduit les 1050 actionnaires de Wendel là où ils voulaient aller sans le dire : fortune personnelle faite, ils auraient pu dire comme B. Tapie " J'ai triché, mais c'était de bonne foi", parole significative d'une curieuse intelligence, n'est-ce pas ?

De telles prétentions sont inépuisables en astuces pour tromper autrui, B. Madoff étant un autre exemple de Père Noël funeste, car en drainant, par force de pouvoir, d'argent et/ou d'influence, la libido, l'adhésion et le désir de vie des autres, on arrive à les conduire à la ruine comme les moutons de Panurge. Les vampires qui recrutent par leur vision volontariste (à charge d'exclusion) en pompant les potentiels des participants et les canalisant dans une structure qui aspire la force d'initiative et confisque les responsabilités dans un conclave de chefs, restent des leaders opaques. En ce cas l'impossibilité de séparer sa propre approche pour un cadre ou un actionnaire aboutit au mieux à des procédures judiciaires et au pire à la loi du plus fort écrasant ceux ensuite décrits comme naïfs engagés dans de combats/de fuites "en meute", victimes de leur propre candeur.

Le principe de séparation tient en ceci qu'on postule que chaque individu est capable de jauger une situation par lui-même et de juger de ce qu'il ou elle doit faire de façon autonome par rapport au groupe. Bien que cette base de la "personne" au sens de Carl Rogers, ne soit pas reconnue partout (elle est notamment contestée par certaines formes religieuses ou idéologiques extrêmes), elle constitue cependant le socle de la vie individuelle et sociale dans une société démocratique. Si l'instance caricatural des Dupont-Dupond incite à se méfier des duos inséparables donc infernaux, il convient cependant de distinguer les situations où une paire donnée reste capable de se séparer c'est à dire que chacun des deux reste – au moins pour partie - autonome dans sa pensée et capable d'assumer une position différente de l'autre.

Dans chaque cas observable de couplage il existe une possibilité de se distinguer (comme le faisait le tandem Dubrulle-Pelisson) tant que le duo ne se situe pas au sommet stratégique, ou qu'il n'est pas unanime (opinions divergentes relatives), qu'il reste ouvert vers d'autres acteurs (formant des équipes plus larges que le tandem), et que la capacité de chacun à rester vivant est encouragée par les valeurs philosophiques des lumières. Pour rester dans des exemples français, on a vu au sein des familles protestantes De Neuflize, Schlumberger, Mallet, Riboud, Seydoux, des oppositions de personnalités très vives permettant d'exprimer puis de gérer des séparations et des désaccords pour le plus grand bien des organisations concernées.

Apprendre chaque individualité distincte à exister et si besoin à se séparer devrait être dans le programme des écoles de cadres au lieu de prôner la "communication corporate" et autres techniques de propagande sans recul critique et psychologique. La carence actuelle et l'accent placé sur les techniques de combat mortel et de guerre à outrance sont des handicaps semés sur la tête des jeunes pousses. Apprendre aux jeunes que le diplôme n'est pas tout, que la vie requiert su soin, qu'on ne se "débarrasse" pas de cadres intelligents du jour au lendemain en perdant leurs savoirs au prétexte d'avoir raison contre eux, qu'il faut travailler sur le risque de voir une "cristallisation" figer une certaine mentalité groupale

dans l'organisation, tous ces points sont vitaux pour entreprendre et pour être capables de déposer des brevets.

On reconnaît en effet une intelligence de la séparation dans l'innovation, lorsqu'il s'agit de véritables créateurs ou repreneurs de situations folles en entreprises, comme Louis Gallois l'a fait de 2005 à 2011 à la tête d'EADS, des humains capables de rester distincts des préjugés à la fois dans leurs têtes et dans les faits. Capables aussi de repartir, une fois la création ou la reprise communes assumées et abouties, avec chez eux une véritable capacité à reprendre leur route individuelle de manager et de cadre. Les séparations en intelligence sont alors vécues sur le mode de la distinction de chacun et de la reconnaissance mutuelle : "heureux d'avoir fait un bon bout de chemin ensemble, il faut maintenant séparer nos chemins pour continuer à vivre nos capacités personnelles".

5. Nécessaire séparation : de Racine à Freud et au-delà, aider les cadres à digérer les origines

Dans un petit ouvrage extraordinairement perspicace ^{xix}, écrit peu de temps avant sa mort alors qu'elle était déjà aveugle, Jacqueline de Romilly évoque la mémoire de Racine dans "Bérénice" : *"Les vers résonnaient en moi, revenaient, disparaissaient ; ils n'étaient là que pour dévoiler, à jamais, la trace des passions que j'avais vécues. Je sais bien que j'avais éprouvé des sentiments personnels, qu'Antiochus m'avait serré le cœur. Mais pourquoi cela ? Parce que, dans ma vie, j'avais connu un Antiochus et que je m'étais sentie coupable envers lui ; que peut-être je le suis encore aujourd'hui... C'est parce que la lecture de Racine vous élargit le cœur, qu'elle vous place au-dessus de votre propre vie et vous aide à mieux mesurer la portée de ce qui vous a entouré et qui, à présent, prend une dimension nouvelle. C'est ainsi que seule, immobile et les yeux fermés, je sens rôder autour de moi tous ces vers de Racine, si connus et toujours à redécouvrir »*.

Car la tragédie Bérénice aborde directement la séparation de trois être liés par des amours qui se révèlent impossibles. Il y a d'abord Bérénice pour laquelle Antiochus est un gentil camarade, alors que lui, amoureux transi, soupire *"je fuis ces yeux distraits qui me voyant toujours ne me voyaient jamais"* et décide finalement : *"je pars, fidèle encore quand je n'espère plus"* puisque Bérénice aime Titus. Mais devenu Empereur, Titus n'a plus le droit d'aimer Bérénice, alors même que son cœur vibre de jalousie (*"Si Titus est jaloux, Titus est amoureux"*) et qu'il répète plusieurs fois le même constat : *"Depuis cinq ans entiers je la vois, et crois toujours la voir pour la première fois"*. Mais Titus Empereur plie devant la nécessité légale de répudier ses amours, *"Changer la Loi, je ne peux pas"* ; il renvoie donc "sa" Bérénice avec la formule latine d'une force incroyable *"Invitus invitam dimisit"* que J de Romilly traduit magistralement : *"Il la renvoya, malgré lui, malgré elle"*. Aux trois humains conduits par l'amour, la séparation impose ses souffrances, ce que Bérénice observe dans des faits *"Vous êtes Empereur, Seigneur, et vous pleurez"* et anticipe par des intuitions comme : *"Dans un mois, dans un an, comment souffrirez-vous, Seigneur, que le jour recommence et que le jour finisse, sans que jamais Titus puisse voir Bérénice ?"* ; ou encore dit-elle, comment vivre *"sans que de tout le jour je puisse voir Titus"* ?

Finalement Bérénice lance un cri qui sonne comme le “ coupé ” d’un film : “ *Pour la dernière fois, Adieu, Seigneur ...* ”. Placé au centre du drame, l’observateur sent intuitivement que pour les protagonistes la vie commune, après avoir été un miracle improbable, est devenue impossible. Pour que la vie continue, la condition nécessaire et suffisante est que chacun accepte de se séparer des autres. A ce prix seulement, la responsabilité de vivre peut-elle repartir, et l’organisation se taire pour laisser les êtres humains digérer leurs peines sans les mettre à mort comme le ferait un tyran. Mais cela suppose une démocratie organisationnelle qui respecte les identités fragiles des individus, situation finalement assez rare.

Car que se passe-t-il derrière les apparences ? Et pourquoi les séparations acceptées contiennent-elles une intelligence de la maturité ? En quoi cette maturité trouvée aide-t-elle à envisager l’avenir (de l’Empire pour Titus, de l’organisation pour l’entreprise aujourd’hui) ?

Pour le comprendre, il semble utile d’aller un peu plus loin que le constat tragique en observant comment Sigmund Freud puis Piera Aulagnier pensent l’activités psychique dite “originaire” qui fonde l’individu humain, telle qu’exposée par le psychanalyste Didier Dumas^{xx}. Retour à la situation de la dyade mère/bébé où ce dernier ne sépare pas ses espaces (corporel et mental) confondant son corps et celui de l’autre de même qu’il attribue à l’autre ses propres pensées. Pour Piera Aulagnier, cette activité mentale originaire a une fonction d’auto-confirmation qui permet au sujet humain de se mirer lui-même dans son propre fonctionnement fusionnel (considérant que le sein de la mère fait partie de son propre corps). Prolongée inconsciemment à l’âge adulte et tout au long de la vie, cette activité originaire joue un rôle à la fois moteur et disrupteur dans l’identité de l’individu. Selon Didier Dumas, l’originaire est l’activité mentale sur laquelle repose le registre de la communication au sens de capacité à s’identifier les uns aux autres dans la vie courante des organisations, “*c’est à dire reconnaître dans l’identification des processus mentaux inconscients mettant en jeu des mécanismes de duplication et de non-séparabilité nécessaires à certaines étapes-clés*”...

L’originaire serait donc un processus sans fin, continu, qui se poursuit à l’âge adulte sur un mode inconscient et qui rend compte de la manière dont la psyché et le corps se construisent et/ou évoluent en puisant en permanence des matériaux à l’extérieur de soi. “*C’est un travail d’intégration comme par exemple la façon dont, en parlant ou en pensant, nous réutilisons des mots, des tournures de phrase ou des attitudes mentales qui nous viennent de quelqu’un d’autre, échappant à notre conscience*”. Or Piera Aulagnier spécifie que le processus originaire n’est pas constitué de signifiants comme dans le langage courant, mais d’entités qu’elle nomme pictogrammes qui associent à la fois représentations et affects. Or ces “particules” sont plus puissantes que du langage au sens où elles placent d’emblée l’individu comme “agissant” selon une double polarité :

- Ou bien l'être humain s'auto-produit dans l'autre et grâce à l'autre ; c'est le cas d'une autorité hiérarchique qui se fait complice positive et affective du cadre salarié en soutenant ses efforts par des conseils avisés et une compréhension active ;
- Ou alors il s'auto-détruit dans l'autre et à cause de l'autre ; c'est le cas d'une autorité hiérarchique qui s'exerce en traumatisant le cadre par exemple lors d'une convocation quasi disciplinaire dans un contexte où il a donné le meilleur de ses capacités ;

Car l'originaire évoque une poussée interne de désir d'identification pour enraciner son soi en tant qu'individu à part entière capable de mûrir sa vision des choses réelles sur lesquelles l'entreprise opère. Or le fonctionnement binaire du processus originaire est propice à la fois aux enthousiasmes et aux déceptions, dont la combinaison détonante peut engendrer un état psychique de vide intérieur pour le cadre. A défaut de pouvoir se séparer consciemment de son employeur hiérarchiquement supérieur, le cadre se crée un espace intérieur de vide face à ce qu'il ressent comme une injustice ou même du mensonge social organisé.

Or ce vide interne est probablement le signe d'une pathologie développée en réponse au totalitarisme du système organisationnel, et il conduit les individus à se comporter comme des fantômes en arrêt psychique, bloqués dans un sentiment d'affection impossible à assouvir, avec l'impossibilité d'exprimer leur différence de point de vue. C'est l'Empire qui interdit la relation affective : face à ce phénomène bloquant les grands caractères que sont Bérénice et Titus sont capables d'accepter la séparation qui, seule, préservera la vie et l'avenir : " Invitus invitam dimisit " Il faut s'accepter renvoyé par la réalité, malgré lui, malgré elle. Cette règle de vie peut alors être remise en place dans l'organisation pour permettre à la divergence des cadres de pouvoir s'exprimer. Comment ?

Le principe dominant la non-séparation promeut la confusion des cadres dans l'esprit de leurs dirigeants sur un seul rail sans discussion possible, selon la règle de plomb qui s'énonce : "à la vie à la mort pour défendre nos intérêts contre tous les autres car ce sont tous des rivaux et/ou des imbéciles". Comme le plus souvent la confiscation des pouvoirs n'est pas visible au premier abord, ni lisible facilement car de multiples subterfuges sont montés en forme de masque, comme d'associer au couplage d'un duo de tête un troisième larron fictif qui n'est en réalité qu'une façade.

Théorème (C) : La confusion mentale entre l'originaire des dirigeants et la vie réelle des cadres peut atteindre des proportions telles qu'il devient non seulement impossible de penser autrement que selon la règle de plomb, mais encore de pouvoir imaginer que l'on puisse réfléchir de manière distincte à l'avenir de l'organisation. En effet il y a institution d'une forme de diktat interne avec :

- 1- La flagornerie érigée en principe de comportement et de promotion ;
- 2- L'inefficacité au travail comme règle de prudence (on ne sait jamais où peut mener trop d'efficacité) ;
- 3- La délation, y compris sur des faits imaginaires, pour prouver qu'on se situe dans la droite ligne des chefs et que l'on assume "l'intelligence économique", en réalité la bêtise sécuritaire ;
- 4- Le refus ouvert de toute intelligence en affichant le primat des émotions primitives pour épouser le plus possible les rumeurs et opinions dominantes de la horde ; cette affirmation de soumission absolue aux chefs est un risque considérable pour les entreprises qui perdent la variété requise (théorème B ci-dessus).
- 5- La stupide obéissance affichée comme règle de vie des cadres de l'entreprise assortie des formules à œillères : "pas d'état d'âme" ; "je ne veux voir qu'une seule tête" ; "circulez il n'y a rien à voir" ; "les chefs ont raison" ; "tu te tais et tu appliques" ; "on ne t'a rien demandé" ; "si on te demande tu diras que ce n'est pas ton rayon" ; "bouges pas" (théorème A ci-dessus).

Dure réalité mais réalisme indispensable pour replacer l'organisation dans une dynamique d'évolution, la séparation permise apaise les tensions passionnelles qui conduisaient aux violences du mimétisme en boucle; elle va de pair avec la maturité pour repérer et faire le diagnostic qui sauve: *le moment de la cristallisation de la mentalité groupale comme aussi le moment de sa chute dans une rigidité mortifère; l'existence de positionnement extrêmes d'une direction hiérarchique qui perdrait le sens des réalités; la nécessité de rompre l'unanimité pour mieux vivre "la suite de l'histoire managériale et entrepreneuriale"; la connaissance des capacités de rebond respectifs des membres de l'organisation; le repérage de ceux désormais aptes à voler de leurs propres ailes dans des espaces distincts, avec des ouvertures nouvelles vers d'autres acteurs, de plus nantis d'une capacité à se séparer "en bonne intelligence".*

Face à la réalité des complicités dans la bêtise de duos "unis sans limites" par l'axiome de la non-séparabilité des individus dans l'entreprise, avec pour ciment l'ambition extraordinaire de contrôler les mécanismes organisationnels pour les retourner à l'avantage des inséparables, il m'est arrivé d'observer à 23 ans, pendant deux années dans la firme pétrolière Elf-France dont j'étais contrôleur de gestion, le comportement d'un cadre moyen et d'une secrétaire qui avaient formé tandem pour conquérir du pouvoir; on peut supposer à voir leurs gestes qu'ils partageaient parfois le même lit, mais là n'est pas l'essentiel. Le fait est qu'ils considéraient Elf comme une vache à lait qu'il fallait traire par tous les moyens. Partageant au quotidien le bureau voisin du cadre supérieur en question, j'assistais malgré moi aux conciliabules encore plus minables qu'interminables par lesquels ils concoctaient leur prochain "coup", pour toujours plus de main mise à la fois sur les règles de l'organisation et sur ses membres. Tout juste sorti d'HEC à ce moment-là, j'étais incapable d'analyser ce qui se passait mais la position de simple

observateur - pour mal à l'aise qu'elle mettait le jeune cadre contrôleur - permettait tout de même de compter les coups tordus à répétition concoctés par ce tandem de choc. A la direction générale "Raffinage-Distribution" de Elf-France, j'ai appris comment un couple prend le pouvoir dans une entreprise, aussi grande soit-elle, et comment celle-ci et ses membres se laissent faire aveuglément, tous les jours et à tous les niveaux, par la prégnance du modèle parental implicite que le couple porte, et dont sa force participe. Précisément à compter de ces années je me suis demandé le prix à payer par les organisations devant ce type de phénomène inouï (et inconnu des livres de gestion) de l'influence de "cadres en tandem fusionnel" suscitant la croyance en un groupe de tête providentiel et tirant parti de cette foi aveugle pour se promouvoir au sein d'une pathologie collective. Plus tard entre 1982 et 1992 je ne fus pas surpris d'apprendre les déboires du Groupe Elf et le nombre des "affaires" frauduleuses dans lesquelles tout un sous-ensemble de cadres supérieurs s'était égaré. Dès 1970-1972, quelque chose était pourri au Royaume d'Elf ...

La relation de conseil et d'aide au management s'inscrit dans un cadre où la coupure et la séparation sont indispensables à l'indépendance d'esprit et au respect des faits. Si Kurt Lewin a, dès 1946, proposé une structure en cinq temps de l'intervention en entreprise, c'est qu'il avait déjà perçu les énormes risques de la non-séparabilité des individus groupés en "pack" insécable, donc susceptibles de devenir une meute idiote au sens étymologique. Intervenir dans l'entreprise c'est reconnaître que des phénomènes affectifs entrent en jeu dans l'intelligence des situations et des acteurs ; on ne peut pas faire comme si une organisation était une structure rationnelle, un organigramme raisonnable ; on doit considérer qu'il y a toujours derrière l'organigramme à plat une horde qui veille et des cadavres qui dorment dans un certain nombre de placards répertoriés par quelques rares et muets concierges. Dans la ligne de Lewin, on peut dire :

Théorème (D) : Une condition nécessaire à l'intervention intelligente en entreprise est la capacité à vivre une durée suffisante pour assurer la transformation cadrée des croyances, attitudes et comportements. Toute organisation humaine concentre la libido des individus qui la composent en une puissance cachée mais réelle de meute non dissécable placée sous la hiérarchie des dirigeants. Ceux-ci ont souvent trop peu de contacts avec le terrain pour contextualiser les capacités effectives des cadres et les réalités affrontées (présentes et passées). Intervenir à la demande des dirigeants sur un groupe social qui peut se comporter en meute ne suffit pas pour conseiller des évolutions judicieuses. Il y faut un "vivre avec la gravité" qui ne s'invente pas mais se construit seulement à raison de l'intelligence et de la distance utiles pour rendre compte et contextualiser. On peut penser que des modalités concrètes analogues à celles utilisées par la psychanalyse seraient ici requises pour autoriser les individus à se séparer du processus groupal, faire surgir leurs intelligences et contribuer à la liberté de réflexion pour atteindre un certain degré de stabilité, fermeté, solidité des décisions.

Dans le but, les étapes de base de la psychanalyse autorisant la “coupure” seraient :

(a)- *d’abord de l’empathie pour les autres et pour l’organisation;*

(b)- *ensuite une implication active permettant le dégel, mais en préservant l’indépendance mentale et la distance intérieure permettant de jauger ce qui est réellement (et pas ce qui est dit);*

(c)- *la remise à plat par analyse, décorticage, créativité et invention éventuelle des voies, moyens et visions nouvelles s’impose dans une largeur d’esprit aussi ouverte que possible dans la situation rencontrée (ce qui parfois n’est pas du tout évident); ici la qualité de coupure et de séparation joue le rôle principal et rien ne peut la remplacer; faire appel à des consultants flagorneurs c’est tuer toute possibilité de diagnostic pertinent et donc d’évolution à terme;*

(d)- *le “re-freezing” de l’organisation dans une structure nouvelle suivie du détachement mental et physique du consultant : le syndrome de Bérénice vécu par le consultant face à l’Empereur;*

(e)- *la séparation finale effective et mise à distance dans le respect des faits et des êtres ayant contribué à la transformation souhaitée;*

Conclusion et réponse tentative aux questions initiales

Au début de cet article nous demandions : est-il possible d’entrer dans une intelligence des séparations ? D’ailleurs est-il possible de séparer le cognitif du sensible ? Notre thème central était la possibilité pour un cadre dirigeant d’utiliser sa sensibilité intelligente, si besoin en se séparant des autres influences, pour instruire et prendre des décisions graves, stables, assurées en elles-mêmes.

Or au terme de ce parcours, nous débouchons sur le besoin de développer une méthode permettant de vivre la proposition suivante : “dans les faits, pour vivre en intelligence il est parfois besoin de se séparer.” Quels seraient les éléments clefs de cette méthode ?

Nous proposons cinq étapes dont les maîtres mots sont les verbes sur lesquels laisser parler les membres d’une organisation, démarche grâce à laquelle remonter vers un diagnostic de l’état des possibilités de séparation en intelligence dans l’organisme étudié : **(se) séparer ; réfléchir ; comprendre ; (se) cacher ; (se) grouper.**

1- Identifier les symptômes ou “phénomènes subjectifs qui évoquent une lésion” dans les situations d’intelligence et/ou de séparation : atteintes du “corps social” selon l’expression de Henri Fayol, tissu social déchiré quant aux relations interpersonnelles ou inter-groupes : blocages, querelles, conflits, retours de façon répétitive et insistante à des scénarios déjà vus, réactions excessives, etc.

2- Travailler dans l’esprit clinicien ou “du divan des dirigeants”, c’est à dire : procéder à des auditions douces, respectant les cadences et les temps des membres de l’organisation, dans une atmosphère volontairement détendue, en vue d’écouter le dit et le non-dit des séparations et des intelligences entendues de “personne-à-personne”, etc.

3- Passer au recueil des signes objectifs de troubles dans l'intelligence et/ou la séparation : baisses ou hausses inattendues de chiffres attendus ; non-atteintes d'objectifs ; prises de risques ; passages à l'acte déviant ; dysfonctions ; signes de mauvaise santé au travail ; etc.

4- Revenir aux faits, rien qu'aux faits de l'intelligence et de la séparation, même si l'on sait qu'on a du mal à expliciter les conditions de toute séparation mentale, managériale, corporelle et plus généralement, humaine. Ces faits les confronter aux dénis pour tenter de comprendre de quelles façons se construit le silence (ou : se construisent les silences) ;

5- Comme, pour l'essentiel, la notion de séparation ne fait pas partie des valeurs morales dominantes dans notre société, alors qu'elle présente des atouts pour éviter le recours à la violence ; et que la raison en est probablement le halo de souffrances dont elle se trouve parée à tort, car vécue dans l'intelligence la séparation devient une force : Utiliser nos prétendus théorèmes pour tenter de systématiser la recherche de phénomènes pathologiques et aux dirigeants à " s'en sortir"...

En résumé les développements précédents offrent une tentative pour ouvrir le cercle fermé des violences qui emprisonnent les cadres à l'intérieur des organisations et qui aboutissent aux séparations qui tuent; ils permettent d'énoncer des "théorèmes sur la séparation" comme aide à la pratique clinique en vue de comprendre les intelligences et les séparations dans les organisations et de contribuer à la viabilité des cadres dirigeants et des décisions liant des individus à la collectivité entrepreneuriale.

La notion d'une séparation en bonne intelligence préside à telle approche. On sait que toute entreprise nécessite une forme de glue organisationnelle^{xxi} pour faire tenir ensemble les individus concernés. Mais à l'inverse, des préjugés nombreux empêchent les consultants de traiter des effets libidinaux de la vie organisationnelle car ils préviennent ou interdisent la séparation créative des individus entre eux et par rapport au collectif.

Les travaux de Wilhelm Reich^{xxii} sur ce qu'il nomme "la peste émotionnelle" construite par le fascisme et diagnostiquée dès 1933, - par opposition aux religions juive et chrétienne avec leurs vœux de 'Nazir' (chasteté, pauvreté et obéissance) - montrent comment des mythologies d'idéal communautariste peuvent dériver en toute-puissance organisationnelle à partir d'une apparence de similitude.

Le pluralisme de la variété qui est requise pour s'adapter aux environnements échappe à la plupart des entreprises traditionnelles ancrées dans un terroir

immuable. Leurs idéologies sont pourtant impeccables, “bien sous tous rapports”, tellement bien qu’elles échouent à devenir pérennes.

Combien de PME brillantes, - comme dans l’Ouest de la France le carrossier Chéreau, le transporteur Prost – disparaissent parce que leurs cadres dirigeants sont soit vieillissant sans relais, soit remplacés par des nouvelles générations qui ne tiennent pas le choc ?

Si de fait nos firmes classiques et nos syndicats restent aveugles au bouleversement du monde, cela est à la fois la conséquence mais aussi la cause d’une attitude qui se défend de tout questionnement par crainte de l’intelligence ; car être intelligent c’est savoir identifier des frontières et des lignes de séparation. Accepter que la vie humaine soit limitée, et se placer dans une perspective où le cadre dirigeant doit muter dans sa tête et se mettre en question sans cesse. Si nous avons bien des entrepreneurs de cette intelligence, comme Pierre Faure (Sagem), nous les perdons car l’esprit du temps nous absorbe en Occident dans la mentalité fusionnelle qui refuse les séparations créatives.

A l’inverse, comme l’a montré Suzanne Berger, professeur de sciences politiques au M.I.T (Boston), les nouveaux entrants chinois, coréens, indiens, brésiliens, australiens, ou “suisse sud-africains” sont prêts eux, à pratiquer l’intelligence de la remise en question permanente. “ *Devant un blocage, le Chinois ne se demande pas tant ‘pourquoi ça bloque ?’ que ‘comment je peux contourner le blocage et me séparer de ce qui alourdit ?’* ” pratique interrogative que nous avons tendance à ne jamais utiliser dans une France conservatrice qui a beaucoup de mal à reconnaître les différences. Cette dimension de paradoxe vécu entre l’intelligence et la séparation a la défaveur des mentalités conventionnelles en Europe. Mais il se trouve à la source du fil de la responsabilité individuelle prônée par les Lumières qu’on re-découvert avec brio les firmes de Californie (Google, Apple), d’Oregon (Nike), du Washington (Microsoft, Boeing) grâce à des qualités de dirigeants qui font cruellement défaut ici et maintenant Le rôle d’une psychanalyse en relation au management ne serait-il pas aussi d’aider nos cadres à penser autrement ?

-
- i Charles E.Lindblom, *The Science Of ‘Muddling Through’*, in Public Administration Review, Vol. 19, pp. 79–88, 1959.
 - ii Jean Bouffartigue & Anne-Marie Delrieu, Etymologie du français, les racines latines, Encyclopedia Britannica-France, Versailles, 1996, p.137
 - iii Hervé Serieux, Mobiliser l’intelligence de l’entreprise, Cercles de qualité et cercles de pilotage, E.M.E, Paris, 1987
 - iv Alexandre Zinoviev, Le communisme comme réalité, L’Age d’Homme éditeur, 1981
 - v Nick Dunbar et Elisa Martinuzzi, Enquête Bloomberg, rapportée par Le Monde, 10/03/2012, p.12; et par Landon Thomas, “ Next time Greece may have to work much harder”, Wall Street Journal, March 7, 2012
 - vi PriceWaterhouseCoopers, Enquête mondiale 2009 sur la fraude dans les entreprises. “ Un risque aggravé en temps de crise ”, résumé en français, Paris, 2010, p. 6
 - viii Brice Pedroletti, Lettre d’Asie, 10 mars 2012, Libération

- viii Espionnage : le tour de visse d'Ikea France, par Nicolas Cori, Libération, 10 mars 2012
- ix "IKEA : vers une alliance internationale des syndicats", par Laure Marchand, Le Figaro, 7 mars 2012
- x Par exemple sur la brasserie Baltika (St Petersburg) que nous avons étudiée cliniquement, en 1999, plusieurs assassinats ont été commis à l'encontre de cadres supérieurs et de dirigeants, en particulier le DG adjoint Ilya Vaisman. Tués tous deux à coups de mitraillette dans des crimes distincts, Vaisman et son neveu avaient obtenu de Bruxelles, en tant que Directeur financier, une subvention d'investissement en 1997. Mais les désaccords de Vaisman avec le n°1 Taimuraz Bolloev l'avait placé en situation de conflit aigu interne. (Bolloev jamais été inquiété, est resté DG)
- xi Wilfred Bion, Experiences in groups, Basic Books, 1961, New York
- xii Au cours du mois de Janvier 2012, une polémique a opposé des professeurs d'université au directeur de SciencesPo.

On pouvait lire dans la revue EducPros: **Laurent Batsch, président de l'université Paris Dauphine, hausse le ton. Après sa tribune dans le Monde, dénonçant les privilèges de Sciences Po Paris par rapport à son établissement, il explique sa démarche à EducPros, et réagit aux propos de Richard Descoings, directeur de l'institut parisien.** *Question à L. Batsch: Vous avez publié dans Le Monde une tribune dénonçant le traitement financier très avantageux que l'Etat réserve à l'IEP parisien. Pourquoi vous attaquez-vous à Sciences po ? Réponse de L. Batsch: "Comment est-il possible que l'Etat accorde, chaque année, 25 millions d'euros de plus à l'IEP Paris qu'à Dauphine ? Ma démarche est sans ambiguïté : je respecte les institutions et les personnes et je salue volontiers l'excellent bilan du directeur de l'IEP de Paris. Mais je pose la question : à quel prix public ? Et je revendique un principe simple : l'équité. Comment est-il possible que l'Etat accorde, chaque année, 25 millions d'euros de plus à l'IEP de Paris qu'à Dauphine pour son budget de fonctionnement, sachant que nos deux établissements sont tout à fait comparables ? Il s'agit en effet de deux "grands établissements" publics, avec un nombre d'étudiants similaire - environ 9.000 - travaillant dans les mêmes champs disciplinaires, et disposant d'une part importante de ressources propres. Et si l'on intègre d'autres types de soutiens financiers, notamment immobiliers, cela dépasse largement les 25 millions. Ce n'est pas une paille ! Je demande pourquoi l'IEP détient ce privilège considérable. Il n'est pas acceptable que les étudiants de Dauphine soient comptés comme des demi-portions par rapport à ceux de Sciences po Paris. Suite à la Tribune des Dirigeants de SciencesPo parue dans Le Monde, qui détaillaient cette croissance spectaculaire des moyens de l'institut - sans équivalent dans le secteur universitaire - j'ai le devoir de prendre la parole. Il s'agit d'une question que j'évoque déjà depuis plusieurs années devant mon conseil d'administration et devant tous mes interlocuteurs".*

- xiii Selon Morgane Bertrand, journaliste, Société Planète (5 avril 2012), il est possible que R .Descoings se soit suicidé : Selon un universitaire, les ennuis rencontrés ces derniers mois par le directeur de SciencesPo –polémique sur les conditions de travail du petit personnel l'été dernier, sur son salaire et les primes distribuées à dix membres du Conseil exécutif à la suite des révélations de Mediapart en décembre, sur la suppression de l'épreuve de culture générale en janvier- le rendaient "plus combatif qu'autre chose".

Mais d'autres personnes qui l'ont croisé ces derniers mois se font l'écho d'une humeur plus sombre. Lors de la cérémonie des vœux aux salariés le 10 janvier, Richard Descoings se serait montré "tendu", rapporte toujours "Le Monde" : "Nous avons traversé une tempête. Nous devons nous rassembler et retrouver la sérénité. Il est inévitable que je prenne des coups, mais il est essentiel que je mérite votre confiance", aurait-il alors expliqué. Attitude inhabituelle selon un participant : "D'habitude, il fait toujours une ou deux blagues, là il était très sérieux". Richard Descoings et Nadia Marik, mari et femme depuis 2004, auraient par la suite été "très affectés" par les révélations du même quotidien le 12 janvier sur sa vie privée. Dans un article intitulé "Nadia Marik, l'épouse qui 'faisait tomber les têtes'", on pouvait lire : "Elle a gravi les échelons jusqu'à être nommée en 2002 par Richard Descoings directrice adjointe chargée de la direction de la stratégie et du développement. Deux ans plus tard, à la surprise générale, elle l'épouse, lui qui n'avait jamais caché son homosexualité". La phrase de trop ? A la suite de cet article, Nadia Marik aurait confié à **ggg**

cadre de l'Institut d'études politiques son "désarroi" face à ces révélations. Tout le monde le savait ? Peut-être pas. Mais son homosexualité restait à l'état de rumeur. Or "les gens les plus proches peuvent ignorer des choses que tout le monde sait, j'en ai fait l'expérience", confie l'enseignante qui rapporte la scène. Dans une interview à Libération le 30 janvier, Richard Descoings regrette ce qu'il appelle un "outing forcé". "Si on pense au suicide, c'est qu'on savait qu'il allait mal. Il y a trois mois, personne n'y aurait pensé", poursuit l'enseignante.

- xiv Olympus sentinel, Michael Woodford, by Dick Carozza, *Fraud Magazine*, 27,2, March-april 2012, 32-37
- xv Juro Osawa, "Indictments saught in Olympus scandal", *Wall Street Journal*, March 10th, 2012
- xvi Evguénia Ginzbourg, *Le ciel de la Kolyma*, Le Seuil, Paris, 1980
- xvii Bruno Bettelheim, *Le cœur conscient*, R. Laffont, Paris, 1972, chapitre 4 "L'impasse imaginaire" pp.125-180
- xviii Jean Monnet, *Mémoires*, Librairie Fayard, 1976, p.153 et 761 (Sylvia, son épouse)
- xix J. de Romilly, *Les roses de la solitude*, Editions de Fallois, Paris, 2006, chapitre " Le jour de Bérénice", pp.63-83
- xx D. Dumas interrogé par Willy Barral in : F.Dolto, *c'est la parole qui fait vivre, une théorie corporelle du langage*, Gallimard, Paris, 1999, p. 236-243
- xxi Paul Evans, *Management development as glue technology*, WP 91/59/OB, INSEAD, Fontainebleau, 1991
- xxii Wilhelm Reich, *Massenpsychologie Des Faschismus*, THE MASS PSYCHOLOGY OF FASCISM English translation by THEODORE P. WOLFE, Auflage, Sexpol Verlag, 1933. 292 pp.