

Psychanalyse & Management face à la question de l'intelligence

Jean-Benjamin Stora
Psychanalyste, Psychosomaticien

Georges Botet-Pradeilles
Psychologue, Ecrivain

A côté de l'intelligence utilisée par la raison, et mesurée par des tests psychométriques, il existe l'intelligence de la pensée associative telle qu'elle a été définie par Sigmund Freud, à savoir une intelligence de l'inconscient et du préconscient interreliant les représentations mentales, les émotions et les comportements. Il s'agit d'une intelligence plus vaste que l'intelligence rationnelle puisqu'elle fait appel aux ressorts de l'inconscient, donc des représentations de choses reliées aux représentations de mots ainsi qu'à l'histoire du sujet. Le management de l'entreprise a besoin de cet apport considérable, dégagé des enjeux pressants de la mise en acte et du temps pour mieux appréhender les décisions stratégiques et leurs conséquences. En réintroduisant l'intelligence de la pensée associative à côté de l'intelligence rationnelle, le management devra prendre une autre dimension. Il faut distinguer deux versants de l'appareil psychique : un versant pulsionnel et un versant intellectuel.

Les déterminations pulsionnelles inconscientes nous portent vers les objets du désir, incertains et fugaces qui nous passionnent mais peuvent aussi nous désespérer. L'ardente détermination de la pulsion elle-même nous inspire les idéalismes, les idéologies et les perfectionnismes qui nourrissent l'idéal du Moi, même si les motions en sont souvent « insoutenables » dans la réalité. Ce rapport potentiellement destructeur entre idéal et réalité échappe aux intentions et à la raison. Le management quant à lui n'a longtemps été concerné que très marginalement par les déterminations pulsionnelles. En effet, l'entreprise fordiste faisait surtout appel à la normalisation des comportements et essayait de mettre hors-jeu le désir, l'émotion et les pulsions. Il en va tout autrement désormais. Dans l'entreprise du XXI^e siècle l'individu échappe aux repères d'un « maître » du jeu, d'une identité professionnelle forte et d'une appartenance racinée parmi des pairs faisant le « métier ». Les décisions sont anonymes et la norme et l'évaluation sont dépersonnalisées. L'injonction d'efficacité et la précarisation des positions professionnelles renvoient à la solitude du désir de chacun. Cette absence de partage possible induit des organisations psychiques où dominent narcissisme et individualisme. La pulsion ne trouve pas d'issue existentielle et de reconnaissance.

A ce versant obscur et pulsionnel l'esprit oppose l'intelligence. Elle est en sympathie avec la réalité qu'elle réélabore et relativise par un souci de maîtriser,

de savoir et même de séduire. Avec l'intelligence, ce que l'on désire échappe un peu à nos excès pulsionnels. Ce que d'autres désirent pour nous devient moins impérieux. Nous nous accommodons à l'objet présent que l'on tient et qui n'est jamais l'objet idéal du désir. Cette analyse nouvelle que l'intelligence apporte protège le sujet des impatiences, des illusions et des pressions d'autrui. Les symptômes issus de la frustration ou de la contrainte s'effacent dans les reconstructions nouvelles qu'opère l'intelligence dans son espace de liberté. Cette activité réflexive permet de mieux s'approprier les situations. Elle est à mettre en relation avec le travail de maturation de l'analysant dans le dispositif analytique. Dans ce travail, le pulsionnel et l'intellectuel s'articulent selon le mode bien connu désormais de la libre association des idées. Très concrètement, le concept le plus élaboré fait sens autant que le lapsus le plus insignifiant en apparence. Le dispositif et la pratique psychanalytique font matrice explicite ou implicite à tous les processus d'accompagnement d'autrui dans ses questionnements au travers des aléas de son adaptation.

Articuler psychanalyse et management, c'est bien sûr accorder toute sa place à l'intelligence rationnelle du savant et de l'homme ou de la femme de culture. Mais c'est aussi ouvrir ce que la pulsion nous dit... ou ne nous dit pas. Socrate nous a indiqué que l'inconscient de chacun savait davantage que ce qu'il semblait. Il suffit de le questionner et de l'autoriser à répondre. L'intelligence est cette transgression possible à chacun qui élabore des émergences pulsionnelles opportunes au-delà de l'acquis et du convenu. Notre époque de marketing et de l'illusion du « tout est possible » n'est pas forcément hostile à l'intelligence bien qu'elle en craigne discrètement les effets « hors norme ». Paradoxalement elle cherche même à créer de la valeur à partir de la pulsion. Nous savons aujourd'hui que l'individu au-delà du productif peut être créatif et consommateur. Le culte du désir devient le moteur ambigu de notre dynamique socio-économique. Or, tout désir demande à être comblé, c'est-à-dire « bouché ». Cette exigence nouvelle trame nos nouvelles malaises sociaux. Du temps de Freud, les valeurs sociales nous corsetaient dans les névroses comme les crinolines des femmes de la Belle Epoque. Ce corsetage familial et professionnel n'a pas totalement disparu mais a probablement muté. Les systèmes de valeurs des sociétés et des familles, le plus souvent incarnés par le surmoi résiduel des influences parentales, continuent à être le creuset des névroses actuelles et des névroses de transfert qui se découvrent dans le cadre de la cure analytique. Mais aujourd'hui la jouissance est devenue un droit et pour tout dire un devoir. L'impuissance ou l'impossibilité de la jouissance (j'ouï sens ? ou crois- je ouvrir ?) n'en deviennent que plus cruelles, à moins que l'on ne s'autorise un abus pervers de l'objet ou que l'on ne se dérobe dans un « comme si » narcissique d'apparence conforme aux tendances et aux images en vogue. L'absence d'instances tierces régulatrices ne permet pas à l'individu le repérage symbolique qui lui évite la fuite en avant suscitée par l'angoisse et les leurres tendus au désir.

L'entreprise du XXI^e siècle veut donc valoriser la pulsion. Elle ne se contente plus d'exploiter l'intelligence rationnelle de ses agents. Elle demande de plus en plus une sorte de « mobilisation générale » de l'intelligence ET de la psyché dans un défi hasardeux dont on ne sait vraiment quel sera le bénéficiaire. On découvre ici l'extrême difficulté pour certains sujets fragiles d'articuler inconscient pulsionnel et intelligence rationnelle au-delà de la protection névrotique. D'où les *burn-outs*, les états dépressifs et les « vagues » de suicides « démonstratifs » sur le lieu de travail. Dans l'hyper organisation post moderne, l'intelligence émotionnelle et créatrice est-elle vivable pour un sujet théorique « absent » et sans identité, livré à la virtualité formelle du credo de l'organisation et apparemment délivré de la fatigue de penser par la norme et les excellentes dispositions réglementaires ? Mais n'est-il pas responsabilisé et potentiellement culpabilisé au-delà du raisonnable, en tout cas de ce que la pulsion et l'intelligence peuvent soutenir ? Si tel est le cas, nous n'avons pas fini de mesurer les conséquences d'une telle dérive sur le sujet et la subjectivation au travail. L'intelligence est peut-être plus nécessaire que jamais aujourd'hui pour soutenir le sujet tant par la parole que physiquement. L'intelligence et la raison peuvent permettre un déploiement autonome et responsable de la pensée entre le déterminisme pulsionnel et le laminage organisationnel.

Articuler psychanalyse et management, c'est tenter d'imaginer, de conceptualiser, de représenter, d'exprimer et de mettre en œuvre une structuration à la fois pulsionnelle et professionnelle pour le sujet face à la complexité conflictuelle du « travail » dans les organisations. Ce n'est certainement pas pour rien que Freud écrit à la fin de la première révolution industrielle : la focalisation psychanalytique sur les névroses bourgeoises fut en quelque sorte le symétrique de la dénonciation de la déshumanisation du travail par les penseurs sociaux et les révolutionnaires. La recherche de l'alliance du ça et moi peut aujourd'hui donner (ou redonner) au travail la dimension créatrice que le Fordisme et la standardisation des tâches lui avaient dénié. Mais en cherchant formellement à mobiliser la pulsion ET l'intelligence sans l'appropriation subjective nécessaire, le management court le risque de faire « implorer » un nombre croissant de sujets. Exister dans les organisations demande sans cesse un compromis entre pulsion et réalité des situations. Encore faut-il que ce compromis soit formulé, débattu et au final choisi librement en « bonne intelligence » et partage possible dans un espace « interstitiel » de liberté reconnue au sujet à laquelle il faudra bien que l'organisation consente. L'espace du dispositif et de la règle analytique nous en fournit le prototype et la matrice. Faute de quoi, la pulsion de mort rôde, toujours tentée d'avoir le dernier mot. Tel est l'enjeu.