

## Un Certain Autre Regard

Direction et coordination  
**Georges Botet-Pradeilles**

Réalisation  
Daniel Bonnet



Portrait de Voltaire par Quentin de La Tour (Louvre)

Série éditoriale

**Psychanalyse  
&  
Management**

N° 02 / 2013

Edition  
Institut Psychanalyse & Management

Éditeur : Institut Psychanalyse & Management  
Association à but non lucratif, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901  
Siret : 41891428900024 – APE 913<sup>E</sup>  
Indicatif Editeur : 978-2-9547820

Administration  
Institut Psychanalyse & Management  
377, Chemin du Fesc  
34400 Saint-Just (Lunel) (France)  
06 07 34 26 92  
bonnet.daniel@ip-m.com

Abonnement  
Prix au numéro 26,00 €

© Image de couverture  
D'après Maurice Quentin de la Tour, Portait de Voltaire (Musée du Louvre)

Série Editoriale Psychanalyse & Management  
1<sup>o</sup> édition

ISSN : 2272-4729  
ISBN : 978-2-954-7820-1-0  
Dépôt légal : Décembre 2014

Achevé d'imprimer en 2014 – Lattes (France)  
N<sup>o</sup> d'impression :  
AGL Imprimeur  
133, Rue du Lantissargues – ZA de Maurin  
34970 LATTES

@ Institut Psychanalyse & Management, 2014

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction réservés pour tous pays et par quelque procédé que ce soit (Loi du 11 Mars 1957, Art. 41 al. 1 & 2), sauf autorisation écrite de l'éditeur, de l'ayant droit ou l'ayant cause.

## INSTITUT PSYCHANALYSE & MANAGEMENT

### ÉDITEUR

Institut Psychanalyse & Management

### COMITÉ ÉDITORIAL

Directeur de la publication

Daniel Bonnet ISEOR, Magellan, Université Jean-Moulin Lyon 3

Directeurs scientifiques

Isabelle Barth Professeur des Universités, Directrice Générale EM-Strasbourg

Thibault de Swarte Maître de Conférences HDR, Institut Mines Télécom, Rennes

Conseiller éditorial et scientifique

Emmanuel Diet Psychanalyste (CIPA), Psychologue - Agrégé de philosophie, docteur en psychopathologie et psychologie clinique, analyste de groupe et d'institution (transition et SFPPG), chercheur associé au CRPPC de l'Université Lyon II (EA 653).

Rédacteurs en chef

Nathalie Tessier Professeur de Management des Ressources Humaines, ESDES

Patrick Haim Professeur de Management, fBS Campus de Poitiers

Comité de lecture

Georges Botet Docteur en psychologie cognitive et analytique, Ecrivain

Patricia David Professeur honoraire, ESDES Lyon

Emmanuel Diet Psychanalyste, Psychologue

Dominique Drillon Professeur de Management, ESC La Rochelle, Psychanalyste

Yvon Pesqueux Professeur titulaire, Chaire DSO, CNAM Paris

Secrétaire de rédaction Marcienne Martin (Dr.)

### COMITE SCIENTIFIQUE

Isabelle Barth Professeur des Universités, EM-Strasbourg

Sophia Belghiti-Mahut Maître de Conférences HDR, Université Montpellier 3

Marc Bonnet Professeur des Universités, IAE, Université Jean Moulin, Lyon

Georges Botet Directeur honoraire d'institutions médico-sociales

Martine Brasseur Professeur des Universités, Université Paris-Descartes

Roland Brunner Psychanalyste

Jean-Claude Casalegno Professeur, fBS Campus de Clermont-Ferrand

Patricia David Professeur Honoraire, ESDES Lyon

Valérie David Directrice Générale Adj. Ville d'Angers; Chargée Conf.

Emmanuel Diet ENA/INET

Dominique Drillon Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution

Jean-Pierre Dumazert Professeur, ESC La Rochelle, Psychanalyste

Patrick Haim Professeur, ESC La Rochelle

Dominique Paturel Professeur, fBS Campus de Poitiers

Yvon Pesqueux Chercheur, INRA - SupAgro Montpellier

Jean-Pierre Pinel Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris

Henri Savall Professeur des Universités, Université Paris-Nord

Laurent Stomboli Professeur émérite, Université Jean-Moulin Lyon 3

Jean-Benjamin Stora Lecturer, Amsterdam University of Applied Sciences

Thibault de Swarte Psychanalyste, Psychosomaticien, Hôpital Pitié-Salpêtrière, Paris

Nathalie Tessier Maître de Conférences HDR, Institut Télécom Bretagne

Véronique Zardet Professeur, ESDES, Lyon

Professeur des Universités, IAE, Université Jean-Moulin, Lyon

## NOTES AUX AUTEURS

Les propositions d'articles sont à adresser à l'Institut Psychanalyse & Management ([daniel.bonnet@ip-m.com](mailto:daniel.bonnet@ip-m.com)) à l'attention des rédacteurs en chefs. Elles font l'objet d'une première lecture (*blind review process*) par deux membres du comité de lecture. La proposition d'article est retenue en vue de son évaluation si l'avis de deux membres du comité de lecture est favorable. Les articles ayant fait l'objet d'un avis favorable par le comité de lecture sont évalués de manière anonyme (*blind review process*) par deux réviseurs au moins. Sont soumis à cette deuxième procédure d'évaluation les articles évalués en vue de leur publication dans des actes (journées de recherche, colloques...) et sélectionnés par le comité éditorial de la manifestation. Un article est accepté à la publication s'il a reçu un avis favorable en l'état, ou si l'auteur a apporté les modifications demandées par les réviseurs et que ces modifications sont évaluées conformes.

### NORMES DE PUBLICATION

Word (.doc), Garamond, Police 11, Interligne simple, Format B5 (16 x 24) - Marges : Haut (2), Bas (2), Gauche (2), Droite (2), Reliure (0), En-tête (1,25), Pied de page (1,5).

Présentation de l'en-tête :	Résumé : 300 mots, Français, Anglais
Titre de la communication	Mots-clés : 5 mots-clés au maximum
Prénom, Nom (en majuscule)	Taille : 25 à 40 000 signes
Organisme de rattachement	

#### Présentation :

Titre de l'article : Cambria, Police 16, Gras, Minuscule, centré à droite – Prénom, nom, et organisme de rattachement : Garamond, Police 11, gras, centré à droite - Titre 1 : Garamond, Police 10, Majuscule - Titre 1.1 : Garamond, Police 11, Minuscule - Pas de 3° niveau de sous-titre - Limiter les notes de bas de page, les annexes et les notes de fin de page - Tableaux, figures, encadrés : Numérotés et titres au-dessus, référencés dans le texte.

#### Bibliographie : ISO 690 (Z 44-005)

Références dans le texte > (Arnaud, 2004), (Pagès et *ali.*, 1998) ; précisez l'initiale du prénom si homonyme. Le numéro de page est obligatoire si citation dans le texte : (Arnaud, 2004 : 10), (Pagès et *ali.*, 1998 : 112) - Références bibliographiques > Pour un ouvrage : ARNAUD G., (2004), *Psychanalyse et organisations*, Armand Colin, 202 p. ; Pour un article : BARTH I., (2011), « L'interstitiel, un nouvel espace de jeu entre psychanalyse et management », *Revue Internationale de Psychosociologie et des Comportements Organisationnels*, Vol. XVIII, n° 43, ESKA, pp. 31-32 ; Pour un chapitre : ECOTO F., (2008), « Une herméneutique du concept d'insouciance par l'illustration, dans Barth I. (Dir.), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, L'Harmattan, pp. 11-194, 238 p.

### LIGNE ÉDITORIALE

La série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux valorisant des travaux de recherche scientifique et des travaux d'origine professionnelle répondant aux critères de conformité académique. Bien que s'inscrivant dans le champ des sciences humaines de gestion, la ligne éditoriale se veut interdisciplinaire, et œuvre dans le respect de chacune des disciplines aussi bien que des approches épistémologiques et méthodologiques. Conformément à la vocation de l'Institut Psychanalyse & Management, elle vise à valoriser les apports de la psychanalyse dans le champ des sciences de gestion, dans chacun de ces domaines (management, ressources humaines, organisation, gestion, stratégie...). À ce titre, la série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux sous forme de dossier ou de numéro thématique, et en « varia ». La publication est réalisée dans le format ISBN (ouvrage) et ISSN (sous la dénomination Revue Psychanalyse & Management).

## SOMMAIRE

Éditorial.....	9
Contributions (auteurs, résumés).....	11
Prolégomènes.....	
<i>Une histoire associative : l'Institut Psychanalyse &amp; Management</i> .....	15
1 <sup>ère</sup> Partie : <b>¶</b> La lettre retrouvée ! .....	27
Dominic Drillon	
<i>Apports potentiels de la psychanalyse aux organisations ? Un autre regard</i> .....	29
Thibault de Swarte	
<i>Psychanalyse et entreprise : ces deux concepts étrangers devraient-ils, étonnement, se rejoindre ?</i>	43
Jean-Pierre Dumazert	
<i>L'ombre et le fripon. Regard psychanalytique sur le Dark Side et l'entreprise</i> .....	53
2 <sup>ème</sup> Partie : Concrescere .....	77
Florian Sala	
<i>L'entreprise : ses logiques, ses masques et la peur</i> .....	79
Jean-Baptiste Rappin	
<i>Le manager, l'imposteur et le zombie. Courts propos sur la bêtise</i> .....	93
Georges Botet-Pradeilles	
<i>La psychanalyse face à la crise et à la souffrance au travail</i> .....	99
3 <sup>ème</sup> Partie : Dans le <b>¶</b> .....	105
Georges Botet-Pradeilles	
<i>Un certain autre regard</i> .....	107
Saverio Tomasella	
<i>L'inconscient, un ailleurs pour l'entreprise</i> .....	117
Saverio Tomasella	
<i>Le psychanalyste, le groupe et l'inconscient : quelle place pour le sujet ?</i> .....	121
4 <sup>ème</sup> Partie : Variations .....	133
Georges Botet Pradeilles	
<i>Un premier détour vers les racines</i> .....	135
Marcienne Martin	
<i>Quand l'intime de l'existence se conjugue à l'aune de l'avoir ou de l'être entre finitude et infinitude</i> .....	139
Daniel Bonnet	
<i>De la connaissance de soi et de l'écartèlement du sujet : relire Bachelard</i> .....	161
Georges Botet-Pradeilles	
<i>Un vieux divan dépoussiéré qui reprendrait du ressort ? Le psychanalyste d'aujourd'hui dans la cité en toute simplicité</i> .....	173
Emmanuel Diet	
<i>Même pour un aveugle, il est clair que c'est louche... et même pour un sourd, ce silence est de plomb... Le psychanalyste et le Malêtre</i> .....	187
Conclusion .....	203

### Dans la dialogique de Psychanalyse & Management

La compréhension du rapport entre Psychanalyse & Management passe-t-elle par une communication de type dialogique, et à ce titre quelles place accorder à cette publication composant le n° 2 de notre Revue Psychanalyse & Management ?

Le dialogue n'est ni une discussion, ni un débat, ni un discours, ni une conversation, ni une confrontation, où s'opposent les arguments. Le dialogue suggère une médiation entre altérité et identité. Georges Botet-Pradeilles nous invite à cette médiation.

Georges pose-là le « réflexif » inédit du temps de la posture psychanalytique qui renvoie chacun à son identité et à sa quête intime de sens ?

Le rapport à l'identité n'est pas banal. Le dialogue doit conduire à partager à ce qui se rapporte aux similitudes, aux convergences, et à ce qui tient à la singularité de soi, aux spécificités, et aux contingences. Le dialogue ne se déploie que dans le discernement du soi où s'opère le nouage du « & ». Il implique un détachement, et un effort de décentration, à partir desquels s'opère le partage.

Le dialogue prend-t-il sa source intime dans l'énoncé dépouillé de la subjectivité, émotionnelle et souvent aliénée, du sujet ?

Il est toujours plaisant de penser que les arguments désincarnés sont justes. Cette perspective interroge les idéologies, conduisant parfois à parler de soi-même comme d'un autre, de se tenir dans la tangente du partage. Ce ne sont pas là que des commodités. Il est aussi vain d'envisager la dissociation de l'émancipation et de l'aliénation. Dans le cadre d'une démarche scientifique, cette perspective interroge le statut de la connaissance, et l'éthique de l'usage de cette connaissance.

Le dialogue dans l'énonciation traverse chacun en tant que sujet de l'autre, en intersubjectivité contradictoire et en osmose inconsciente. La dialectique de l'un et de l'autre ne vise ni à la persuasion, ni à la « vérité idéale ». Le travail secret du sens dans le dialogue mène au partage d'un savoir singulier. Platon prétendait que la vérité émergeait ainsi de l'échange.

Georges nous invite à ce placement réflexif en situation d'interlocution. Les textes présentés dans cet ouvrage ne concluent rien. Ils invitent seulement à cet exercice dialogique exigeant. En filigrane il s'agit de dompter le nouage entre l'affirmation légitime de soi, d'essence narcissique, et la crainte ou l'aversion séculaire de l'autre différent. Nul besoin non plus de se complaire dans la rivalité mimétique conduisant à courir ensemble les uns contre les autres au nom de toutes les raisons que l'on peut se donner. De crise en crise, on voit bien la course du monde vers l'abîme. Mais, toujours le monde se ressaisit dans ce nouage du singulier-pluriel, de la passion et de la raison.

Quelle est l'importance spécifique de cette publication ?

Quel esprit a porté ceux qui ont proposé un texte dans cette aventure ?

« Un certain autre regard » s'en fait l'écho. Les textes sont posés là pour l'usage que chacun voudra bien en faire.

Merci aux auteurs qui à leur manière témoignent de leur reconnaissance pour le travail accompli depuis plus de vingt années. Notre reconnaissance s'adresse à tou(te)s, mais plus particulièrement à nos prédécesseurs, les membres fondateurs, et les présidents pionniers : Germain Bertrand, Florian Sala, Thibault de Swarte, Dominique Drillon, dont Georges a poursuivi le chemin.

Cet ouvrage nous rassemble dans ce legs et cet hommage à ceux qui ont servi l'IP&M dans le droit fil de son esprit et de son histoire. C'est la moindre des choses que de dire MERCI au promoteur et aux participants.

Bonne lecture et bienvenue à ceux qui viendront enrichir compléter, nuancer ce travail rétrospectif et projectif de synthèse qui rend la psychanalyse ni complémentaire, ni critique, ni accessoire, mais partenaire du dialogue avec le management.

Daniel Bonnet  
Président de l'IP&M  
Directeur de la publication

## CONTRIBUTIONS

Ce numéro deux de la série éditoriale Psychanalyse & Management propose treize textes sous le titre « un certain autre regard ». Un premier texte ouvre sur les origines de l'IP&M au fond desquelles se découvre l'originalité du projet associatif. L'Institut Psychanalyse & Management est né certes de la pensée originale de ses fondateurs, mais aussi de la nécessité d'une singularité épistémique en management.

Dominic Drillon est l'un de ces fondateurs. Son texte souligne en préambule les apports possibles de la psychanalyse au management des organisations. On pourrait dire pour résumer sa pensée que « *manager* » c'est se confronter au déni de la béance. « Un certain autre regard » ouvre la porte.

Thibault de Swarte est cet autre membre fondateur. Son texte montre comment les deux univers de pensée dans Psychanalyse & Management s'opposent et coexistent. « Un certain autre regard » montre comment se met en tension cette posture paradoxale de la pensée qui se soumet au *décrit* comme mode d'accès au savoir. Entre-autre apport, ce texte explicite le lien entre l'objet de la psychanalyse et l'objet de l'entreprise. Le désir d'entreprendre semble vouloir échapper à sa propre analyse. Il y a encore beaucoup à découvrir en ce domaine de la connaissance.

Quoi qu'il en soit, il faut admettre la présence de l'Ombre et du Fripon. Le texte de Jean-Pierre Dumazert montre comment le dessein en clair-obscur du management navigue en demi-teinte dans les reliefs hauts et bas de ses impératifs.

Pourtant, derrière les logiques singulières, les masques et les peurs sont là. Il ne faudrait pas nous faire croire que les dirigeants et les managers n'ont pas peur, quoiqu'ils se tiennent à distance de leurs propres peurs. Le texte de Florian Sala démystifie ce que la psychanalyse ausculte, le négatif.

Pour Jean-Baptiste Rappin, ce sur quoi le regard doit se porter, est sur ce qui manque au management. Ce dont le management prend le plus soin est aussi ce qu'il s'attache paradoxalement à détruire.

« Un certain autre regard » peut-il contribuer à restaurer les limites, les fragilités, les imperfections... et la posture analytique est-elle un appoint au savoir scientifique ou une rupture épistémologique ? Georges Botet-Pradeilles éclaire ce questionnement dans l'entre-deux de l'opportun et de l'inopportun. Non qu'il faille les opposer, mais la posture analytique creuse dans le sillon de la béance de l'inachevé et de l'indicible. Il faut sans cesse ré-expliciter la singularité

du dispositif analytique qui nous autorise à fouiller là où ça dérange. Bref à redécouvrir ou réinventer son désir qui ne se soutient que dans le champ du désir Autre.

Qu'apporte la psychanalyse au management ? Elle ne vise ni au savoir, ni à la méthode, ni à l'efficacité.

Elle ouvre le temps du sujet où l'acte trouve un sens en harmonie avec les ressentis profonds. Une personne qui part à la connaissance de soi développera un regard singulier sur son travail, sa relation aux autres et à son environnement professionnel, écrit Saverio Tomasella. On aurait tort de croire que les préoccupations métaphysiques au-delà même de l'éthique n'ont pas leur place dans l'entreprise, ou qu'elles n'auraient de sens que pour son seul fondateur. Saverio Tomasella nous propose quelques jalons.

La culture est un lieu d'élaboration qui ouvre à l'inquiétante étrangeté. Marcienne Martin nous propose un détour vers les racines... Qu'est-ce qui en nous éveille l'angoisse ? On sera rassuré par ce qui nous appartient, par ce qui nous est familier, tandis que ce qui se manifeste est ce qui aurait dû rester caché, susceptible de constituer un danger. Aussi « avoir » et « être » sont des fonctions précieuses qui viennent colmater l'angoisse existentielle. Le manque d'organisation, le désordre sont étrangement inquiétants. L'organisation aurait-elle à voir avec la castration ? Sa pulsion totalitariste se heurte au « pas tout » qui définit la condition humaine.

Alors, où est la voie ? Psychanalyse & Management se posent-ils comme une région épistémologique, au sens auquel Bachelard (1971) l'entend, en ce sens qu'elle indique une direction du savoir ? La connaissance rationnelle de l'objet ne déterminerait qu'un faux départ, car toujours empreinte de subjectivité à l'origine. Le texte de Daniel Bonnet vient rappeler la pertinence de la notion d'obstacle épistémologique. Il est vain de ne considérer que les obstacles externes, comme par exemple la complexité. C'est dans l'acte de connaître même qu'il faut rechercher les causes d'inertie de la pensée y compris scientifique. La recherche elle-même doit se penser dans le négatif de la connaissance antérieure. L'auteur souligne la singularité épistémique qu'offre la confrontation au déni de la béance.

Georges Botet-Pradeilles imagine alors le vieux divan dépoussiéré qui reprend du ressort, comme si celui-ci ne cessait, lui aussi, de revenir au commencement, à l'origine. L'objet connu cache toujours l'objet à connaître. Il n'est accessible à la connaissance que par *le cadre et l'éthique où il prend naissance*, attendu que l'objet lui-même va concourir à transformer la connaissance. L'esprit ne peut s'instruire qu'en transformant de la connaissance. Psychanalyse & Management pose un acte épistémologique.

Cependant, faudrait-il que ce soit toujours louche, voire que ce ne soit jamais vrai... que le sujet soit toujours défaillant ? Emmanuel Diet montre comment « Malêtre » de René Kaës s'inscrit dans le chemin ouvert par Freud avec « Malaise dans la culture », et en réactualise le propos à l'aune du développement de la connaissance analytique. Malêtre impose « un certain autre regard » sur ce qui nous est soumis sans le nier.

## PROLEGOMENES

### Une histoire associative L'institut Psychanalyse et Management

*Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux (Marcel Proust, 1918).*

**Cette édition d'un autre certain regard est dédiée en hommage aux Past-Présidents de l'I.P&M : Germain Bertrand, Florian Sala, Dominique Drillon, Georges Botet-Pradeilles, et aux membres fondateurs : Thibault de Swarte et Roland Brunner pour leur indéfectible soutien.**

Notre Premier Président Germain Bertrand rappelle nos origines et nous encourage à poursuivre notre quête.

« Le fondateur d'avant même la fondation est de tout cœur avec vous. La scène primitive a eu lieu à Paris, boulevard Saint Michel, en septembre 1990, au premier étage de la brasserie Le Cluny (pour être tranquilles), en fin d'après-midi. ».

Il ajoute : « Quand je veux expliquer l'intérêt d'une réflexion sur Psychanalyse et Management, je paraphrase Pascal : "Le manager a ses raisons que le management ignore"... ». Le management est la mise en œuvre de moyens qui font appel à des outils et des méthodes d'analyse, de décision et d'évaluation qui s'inscrivent dans un corps de connaissances scientifiques. Une juste pratique devrait permettre que tout aille quasiment pour le mieux dans les meilleures des organisations possibles.

Mais quiconque a managé une collectivité humaine sait qu'il y a là des phénomènes inconscients individuels et collectifs, difficiles à traiter par des principes généraux. Cette indétermination conduit à des interprétations hasardeuses ou à des interventions empiriques. Manager c'est aussi être soi avec ses certitudes, ses craintes et ses défenses. Dépendre d'un management livre à ces attentes émotionnelles secrètes et inconscientes de l'individu qui espère l'attention et la reconnaissance des instances dirigeantes comme l'enfant guettait et provoquait jadis les réponses parentales...

Freud énonçait exactement : « L'inconscient c'est l'infantile en nous ». Tout groupe humain ne se fonde et ne trouve cohésion que dans la circulation de signes, de valeurs d'appartenance, de culture ou morales faisant implicitement loi. Lévy Strauss nous a enseigné qu'il n'est pas de communauté humaine qui

fonctionne hors d'une structure symbolique permettant à chacun de se retrouver dans des mythes, une histoire, des références, des figures, des rituels, des interdits et des limites.

Notre époque d'impatiences matérialistes fait déni de ces dimensions inconscientes où l'esprit humain porte son désir et son espoir dans cette foi archaïque, mais quasi constitutionnelle en une Autre réponse éclairante dans un Universel nécessaire faisant contenance à l'imaginaire de chacun et de tous... L'activité humaine prend des sens inédits.

Le travail était jadis un devoir, fait de traditions, porté par des valeurs morales. La technicisation détache les activités de leurs racines. Avec les temps modernes et les entreprises industrielles et marchandes, il est devenu davantage un moyen exclusif de profit pour les uns et de simple subsistance pour les autres. Dans notre époque sociale cette condensation s'accroît : il devient un droit. Cette dérive économique et juridique crée un rapport de force effaçant un échange symbolique qui serait fondé sur le don et sa contrepartie. Il est à craindre que le travail délié de cadres symboliques et échappant aux constructions imaginaires de l'implication, de la créativité et de l'autonomie responsable ne soit de plus en plus voué à devenir forcé...

Dans l'intime du désir du sujet, le travail est ce don de soi pour la collectivité ou autrui qui appelle certains bénéfices émotionnels et affectifs par un contre-don de l'autre partie. Ce contre-don peut certes prendre la forme matérielle de troc, de subsistance ou de rémunération. Mais la dimension imaginaire émotionnelle liée à tout échange demande en outre une reconnaissance au-delà de l'aspect matériel. Elle qualifie le prestataire dans sa construction identitaire et permet le repérage dans un cadre d'appartenance (professionnalisation). Cela est nécessaire pour soutenir l'estime de soi et ce sentiment d'accomplissement que l'on peut nommer : « réussite ».

L'histoire d'un homme est souvent celle de ses travaux. Il en garde la mémoire et en fait le récit pour ses proches et sa descendance. Mais cette phrase est peut-être à mettre à l'imparfait.

Les organisations d'aujourd'hui sont dans l'ignorance, voire le déni, des partages rituels et émotionnels autour de l'échange. Le contre-don est anonyme et déshumanisé. Il devient difficile d'être fier de ses engagements professionnels et sociaux.

Cette perte de supports symboliques signifiants engendre souvent un malaise et une souffrance des exécutants là où le management perd souvent pied. La mise en scène ne porte plus les acteurs. On appelle en recours les consultants, les travailleurs sociaux, les *coachs* et même les thérapeutes. Ces Tiers sont censés

rétablir le lien perdu fondé sur l'équité des partages et les réciprocitys identitaires. La médiation vient entre le discours opérationnel du profit et la plainte de ceux qui le servent sans y trouver leur propre sens. Le travailleur demeure cependant privé de l'autre sujet qu'est l'organisation devenant seulement gestionnaire. Le débat sémantique et rituel soutenant l'imaginaire devient absent ou déplacé sur les tiers qui cherchent à introduire un langage qui fasse sens.

Il est possible que les organisations qui ont encore une histoire propre continuant à circuler puissent assurer l'inscription symbolique des hommes qu'elles emploient. Mais il faut rencontrer des anciens des mines et des forges pour exhumer de telles traces.

La psychanalyse et l'anthropologie nous signifient que les règles de fonctionnement, les pires comme les meilleures, ne sont rien si personne ne les soutient dans une construction de sens collectif et une communion émotionnelle autour du désir et des angoisses. Le sujet seul face au manque et à la perte se réfugie finalement dans ses repères narcissiques, avec des fuites psychotiques dans un surréalisme conceptuel, ou des cérémoniaux pervers où il assouvit ses pulsions au détriment des autres. Lorsque le management normatif et optimisé exclut le débat névrotique ambivalent avec le désir de l'autre, il n'y a pas d'autre issue que le quasi-délire. L'autre ne peut-être alors qu'indifférent ou persécuteur.

La praxis scientifique des sciences de gestion se développe dans les logiques purement opérationnelles que l'on maquille pour les rendre aimables. On feint l'empathie et l'écoute, ce qui aggrave l'inhumanité de la logique organisationnelle s'inscrivant en filigrane.

Le travail ne rend pas fou. Le travail est devenu fou dans des développements spéculatifs et technologiques inhabités et sans limites, comme l'argent, sa contrepartie financière. Ces entités surhumaines imposent leurs propres lois qui détruisent les repères symboliques et les lentes élaborations imaginaires. Sommes-nous encore maîtres de ce que nous créons ? Hannah Arendt nous signifiait : « L'homme moderne n'est plus capable de penser ce qu'il fait ».

Quel temps reste-t-il pour des retrouvailles avec soi-même dans ce temps réflexif où il faut bien se reconnaître en toute autonomie - si ce n'est en toute solitude - et d'en accepter (courageusement ?) la responsabilité.

Le rapport à l'outil de travail et à l'objet fabriqué faisait culture et civilisation... Il y avait là une éthique et une esthétique. Saurons-nous entretenir le culte symbolique du juste et du beau partagé avec leurs rituels dans les fureurs de l'hyper-matérialisme efficace et productif ? Paul Valéry en doutait déjà lorsque

dans les années trente il annonçait le déclin de l'esprit en écrivant : « Regards sur le monde actuel ».

Fédérer un Club, une communauté, un village, une PME, voire un État, dans une dynamique collective d'appartenance fondée sur des facteurs immatériels faits de liens et de présences, peut s'observer ici et là. Il suffit parfois de désir et de parole à un niveau suffisant de don de sens. Tel entraîneur sait bien que les résultats de son équipe sont liés aux fondamentaux techniques et tactiques, mais que le plaisir de jouer ensemble va créer un entrain déterminant. Cela n'est pas spontané, il faut l'inspirer. L'inconscient ne se manipule cependant pas. Il peut seulement entendre ce désir de l'Autre où il y a une volonté forte et collective de partage humain et de dépassement de l'ordinaire. Cela fait de nous une espèce migratrice/ en quête de nouveaux rivages... On disait jadis de certains : « Ce sont des meneurs d'hommes ».

Il ne s'agit pas de faire des managers des psychanalystes sauvages. Mais seulement d'apporter l'éclairage paradoxal de la ressource psychanalytique sur le management.

La seule règle ici est le « Connais-toi toi-même » inscrit au fronton du temple de Delphes qui inspira Socrate. Cette connaissance est celle du désir en soi et en l'autre qui inspire le mouvement. Lacan indiquait ce questionnement du psychanalyste par : « *Che vuoi ?* » (Que veux-tu ?), auquel l'inconscient doit bien finir par répondre de façon exacte en amenant le Moi entre sa pulsion et les valeurs reçues en héritage. Il s'y adjoint nécessairement ce : « Que-me veux-tu ? » qui crée le lien transférentiel, lequel donne existence et appartenance à chacun. L'expérience psychanalytique apprend par la suspension réflexive du passage à l'acte cette part qu'il faut tailler dans son propre désir pour reconnaître le désir étranger de l'autre. Cette « castration » fonde tout partage et toute coopération. Mais la clinique actuelle montre que l'individu cultive solitairement le retour rassurant et compulsif de ses symptômes dans ce que Lacan nomme la « jouissance ». Faire symptôme répétitif de son incomplétude évite de creuser en soi cet espace partageable où l'on reconnaît et invite l'autre.

La position de l'IP&M pourrait se définir ainsi : « Du bon usage de la psychanalyse lorsqu'on n'est pas psychanalyste, que l'on ne veut pas laisser croire qu'on l'est un peu, et qu'on veut quand même tirer parti de ce que l'on en sait... ». Freud lui-même autorise cela (Malaise dans la culture, 1929) en incitant à la prudence de rigueur dans l'usage analogique de concepts descriptifs des faits métapsychologiques qui ne sauraient être que symboles et métaphores. Il serait hasardeux de vouloir les rendre opératoires en les prenant à la lettre. Le vocabulaire de la psychanalyse se répand partout à des fins d'explications, de justifications, voire même de manipulations. Mais l'inconscient appartient à chacun. Le psychanalyste a exercé son oreille à entendre le sujet dans sa spécificité, son désir et sa souffrance... Il s'applique à ne faire aucun usage de

cette énonciation libre où chacun reconstruit sa dimension imaginaire dans son historicité, hors de tout enjeu et de toute contrainte. L'usage de l'énonciation appartient seulement à l'analysant. Il y a là un temps inédit pour une posture permettant à chacun ce « Temps du sujet » qui suspend les enjeux et les surenchères opérationnelles comme les dérobades dans les falsifications et les dénis de la réalité.

Psychanalyse et Management ne vise pas à un quelconque usage utilitaire de l'inconscient qui apporterait des solutions. Il s'agit seulement de pointer la nécessité d'un espace et un temps d'élaboration de cette insatisfaction, voire cette déception qui guette l'individu dans le monde actuel des organisations. De plus en plus dépersonnalisées et technicisées dans des dimensions politiques et économiques, elles échappent aux acteurs, et même à la raison humaine, parfois au plus haut niveau... Comme en psychanalyse, le sujet s'élève dans la liberté du temps de son énonciation au de-là de l'énoncé du symptôme ; ce temps fait rupture dans la souffrance que génère toute activité engluée dans la réalité et perdant son sens imaginaire. Marc Aurèle nous donna l'exacte dimension de cette transcendance réflexive dans ses « Pensées pour moi-même ».

Le besoin d'ordre symbolique des individus face à ces entités anonymes et inaccessibles que sont nos organisations réclame un discours refondant le sentiment d'appartenance et engageant au partage plaisant de l'aventure humaine. La réflexion stratégique qui prend en compte la réalité politique et l'exploitation des outils, moyens et méthodes, nécessaires au traitement de tout objet peut alors venir servir le projet. Il faut également concevoir les régulations éthiques et sociales qui font limites à toute pratique... Sans un sens symbolique partagé dans un discours rituel commun, les meilleurs outils et les projets les plus ingénieux ne sauront créer que complexité et discorde.

Faut-il là ces *coachs*, consultants, thérapeutes, psychosociologues, qui sauraient faire lien entre l'humain et l'inhumain technocratique ? Seront-ils ceux qui entendent les parties, mais ne prennent pas parti ? Leur position est du côté de la règle, de l'arbitrage et d'un ordre symbolique partageable qui transcende la contingence des situations. Il est possible que ce recours tienne de l'illusoire si on le confine dans l'intentionnalité raisonnable du colmatage opérationnel. En outre, on ne peut faire bouger un sujet campé sur ses certitudes et faisant déni de ce qui échappe à son appétit, ses pulsions et les rassurantes bornes intangibles de son territoire patrimonial.

Faut-il une remise en question éducative et sociale plus profonde sur la fonction des repères symboliques dans nos Sociétés ? La palabre avait jadis un caractère nécessaire où chacun resituait les origines, les positions dans une continuité du débat dépassant les protagonistes. Nos représentants du pouvoir et du savoir sont dans des formalismes de compétence doctrinaire d'école dont

on finit nécessairement par douter. Où sont ces Sujets collectifs fédérateurs, habiles à découvrir les mots qui rassemblent qui nous inspireraient ce sentiment d'appartenance tellement nécessaire ?

C'est ici que s'ouvre notre champ de réflexion... Florian Sala qui succéda à Germain Bertrand à la Présidence d'IP&M nous fait encouragement et injonction pour cette entreprise : « Je ne doute pas que notre nouvelle équipe (associée aux anciens dont moi) pourra continuer ce travail de longue haleine et trouver/prouver par des publications de qualité (le grand livre intitulé Psychanalyse & Management reste à construire) une légitimité qu'elle mérite. Ces écrits ne trouveront leur force que par des actions concrètes sur le terrain, utiles aux acteurs du monde économique et social ».

L'interface entre psychanalyse et management est à concevoir autrement que par des régulations empiriques entre les affolements des enjeux et les apaisements subjectifs inspirés par les crises...

Dominique Drillon participait en 1990 à cette impossible rencontre entre Managers et Psychanalystes.

« Je venais de débiter ma vie de psychanalyste, c'est avant tout une expérience personnelle. Elle s'inscrivait dans une diversification des approches cliniques que je conduisais avec des jeunes (adolescents ou adultes) et des sportifs. Germain Bertrand avait déjà organisé une première réunion, j'ai rejoint le groupe lors de la deuxième. Nous avons travaillé régulièrement pendant un an à réfléchir aux interactions et aux apports de la Psychanalyse au Management.

En observant ce milieu très particulier du sport de compétition, j'ai compris l'importance déterminante du management. Pour l'athlète de haut niveau, c'est bien évidemment sur le corps en mouvement et le geste maîtrisé que naît la performance. Cependant très vite, j'ai compris ce que d'illustres psychanalystes avaient dit et écrit : 'tout est langage'. La traduction simple de cette maxime montre que lorsque la parole est 'bloquée' le corps peut à sa façon s'exprimer par quelques symptômes inhibant la performance. Le rôle de l'intervenant était alors d'entendre ce qui ne pouvait advenir normalement et restait au niveau de l'inconscient à l'état de refoulé.

La rencontre des managers opérant dans des Organisations n'était qu'un déplacement de cette écoute vers l'environnement, jusque-là plutôt mystérieux, des entreprises et des institutions où l'on percevait déjà la montée des abus et des blocages qui affectent aujourd'hui le monde du travail.

Entre Psychanalyse et Management, je voyais toutes les différences, ce qui les éloignait, ce qui rendait ces deux mondes antinomiques. D'un côté l'entreprise

gère du collectif, alors que le psychanalyste ne peut aborder que ce qui est singulier. L'une est tournée vers le futur, l'autre regarde le passé, l'histoire. L'une essaie tant bien que mal d'agir rationnellement, l'autre sait bien que l'irrationnel surgit là où l'on ne l'attend pas. L'Homme n'est pas qu'*œconomicus*, il est aussi constitué de pulsions, de croyances, d'attentes, de représentations imaginaires, d'affects. L'entreprise ne veut voir que de certitudes et des compétences là où le psychanalyste perçoit du doute autour des jeux indéterminés du désir.

Tout opposait, en apparence, ces deux mondes, et qui aurait parié en 1990 sur la survie de ce couple, Psychanalyse et Management, ressemblant au mariage entre une carpe et un lapin. Nous sommes en 2011, 21 ans plus tard, ils sont encore là à se questionner. Car c'est bien là le rôle de la psychanalyse dans un contexte économique en mutation, c'est d'apporter des grilles de lectures de l'humain à un monde de production qui fait de cette dimension un simple facteur. C'est de permettre un éclairage pour ce qui se joue au niveau de l'inconscient puisse devenir saisissable. C'est de donner ou redonner du sens au travail, à l'activité humaine qui était il y a encore peu de temps quasiment une fin en soi.

En 1990 des entreprises incitaient leurs troupes à se jeter du haut d'un pont ou d'une tour, suspendus à un élastique, pour jouer à se faire peur, cela devait forger leur Ego. Déjà, nous nous interrogeons sur la métaphore de ses pratiques. En 2011, la souffrance au travail occupe une place importante chez les acteurs de l'entreprise, managers ou non. Dans ce contexte, nul ne doute que la psychanalyse en permettant l'émergence et la formulation d'un désir a toute sa place dans le paysage des organisations. La psychanalyse avait à réinventer d'autres pratiques que celles du divan au service des Hommes. Le Management a à se réinventer pour trouver de nouveaux modèles économiques qui intégreraient le social et l'environnemental dans cette dimension humaine d'où nous chassent parfois la technologie, la finance et le développement. Nous maîtrisons mieux la violence des guerres et des maladies. Faut-il que l'on souffre de ces nouveaux pouvoirs que l'on s'arroge sur la matière et les formes vivantes dont on tire profit ?

Le fonctionnement de l'IP&M est basé sur des échanges, localement, dans des petits groupes où le sérieux et la gravité des problèmes traités sont accompagnés d'un esprit de tolérance et de convivialité. Sur le plan national et international des thèmes fédérateurs sont débattus annuellement avec compétences et connaissance. Je souhaite pleine réussite à la nouvelle équipe dans ses missions. Elle est maintenant porteuse d'un message, de valeurs et d'une culture hérités de ses fondateurs ».

C'est cette réflexion des anciens qu'il nous faut poursuivre. Il nous faut d'abord ici restaurer l'image de la Psychanalyse et celle du Management dans leur essence. Les représentations qui en circulent sont souvent des caricatures qu'il convient de combattre pour servir une cause humaine indissociablement commune.

On entend souvent le déni matérialiste, qui se veut pragmatique, de cet inconscient obscur chargé de secrets. Une longue confrontation, aux inlassables ruses hystériques et aux redoutables constructions obsessionnelles, permet aux praticiens du dispositif analytique d'éprouver la constance d'effets de structure qui ne relèvent pas du sens commun. L'incessante récurrence des symptômes chez les patients les plus cultivés et intelligents montre bien que l'inconscient, à jamais infantile, ne s'apaise pas.

Les esprits simples de notre temps vont penser que l'on s'allonge inutilement sur ces ridicules divans. Mais même si rien ne s'y élucide ni ne s'y justifie, c'est le seul lieu où « ça » parle. Les illusions perdues de l'enfance demandent toujours réponse à la réalité. Nulle autre écoute que celle de la psychanalyse ne permet mieux la réhabilitation du sujet profond dans sa fragilité émotionnelle. Au-delà du dispositif freudien, il faut retenir la spécificité et la rupture épistémologique et posturale de cette approche subjective. Elle ne s'oppose pas à la connaissance scientifique des conduites, mais elle lui apporte cette complémentarité en signifiant que la souffrance et le désir sont toujours uniques.

On se plaint plutôt aujourd'hui à exalter par maintes pratiques 'dopantes' un Moi sans cesse en parade dans ses surenchères narcissiques. Ainsi contraint, il dissimule et triche toujours un peu, mais il se fragilise comme tout ce que l'on met sous tension... Ce semblant comportemental conditionnel s'effondre vite dans les accommodations violentes qu'impose la vie personnelle et professionnelle.

Le métier de manager souffre d'un discrédit parallèle à celui de la psychanalyse dans l'opinion commune. On y entend contrainte et manipulation dans la connotation péjorative qui entoure aujourd'hui les fonctions d'autorité. Mais avant de parler du management faudrait-il encore l'avoir appris.

Le management c'est cette vigilance scrupuleuse qu'il faut porter, souvent dans le détail et la proximité, à tout ce dont on est responsable selon le contrat, les objectifs, la loi, l'éthique et parfois même le souci social, le dialogue ou la compassion. Cette autorité déléguée par l'organisation est toujours ambiguë. Il faut concilier les choix politiques et stratégiques avec les impératifs de production et d'échéances, les mouvances technologiques, et les attentes diverses du personnel que faute de pouvoir pleinement satisfaire, il importe de ne pas trop décevoir. Il faut enfin savoir trancher sans heurter. Dans un temps

qui aime peu l'autorité et les décisions qui s'imposent, même par nécessité, le rôle est éminemment ingrat. Le manager doit se préserver des pressions descendantes ou remontantes, de l'irritation et des impatiences. Il sera sur-responsabilisé et rien ne lui sera jamais acquis ni pardonné. Il en est souvent réduit à se consumer dans l'imagination de compromis improbables jusqu'à ce « *burn out* » qui fait image assez exacte du destin de l'énergie ne trouvant pas d'issue.

Les esprits simples verront facilement chez le manager cet agent inconditionnel de l'exploitation capitaliste ou du pouvoir technocratique. Des projections plus inconscientes en feront un persécuteur potentiel pour peu qu'il se rigidifie dans ses pratiques ou se protège excessivement dans ses modalités relationnelles.

On ressent ici la convergence intime qui lie psychanalyse et management dans les registres du désir et de l'affect. Le sujet se perd dans son rapport à l'objet sans ce lien symbolique et imaginaire qui le lie à un autre sujet, cela commence à donner sens à ce & de IP&M. Le temps subjectif de la psychanalyse fait accueil là où l'enfance nous a laissé avant d'être projeté dans cet adulte confronté sans initiation aux violences organisationnelles. Avec la psychanalyse on découvre cette réflexivité intime qui nous arme davantage pour les conflits et les partages. Les redoutables rites initiatiques des sociétés archaïques disparues préparaient le sujet aux confrontations les plus rudes avec la réalité. Le pâle diplôme d'aujourd'hui est un support fragile qui crucifie souvent davantage qu'il n'étaye son porteur.

Le désordre des couples, la souffrance au travail, l'appauvrissement de la trame symbolique des grandes organisations que sont les entreprises, les institutions internationalisées, les États eux-mêmes pour lesquels on mourrait encore fièrement (follement ?) en guerre il y a peu de temps, nous interrogent. Où est cet Autre désir qui fait que l'on désire soi-même pour lui répondre ? Conjoint, chef de service, patron, élu, institutions, présidents, font l'objet de suspicion légitime. La culture et les traditions ne font pas ressource.

Faute d'inscription possible dans une appartenance symbolique crédible reste-t-il autre chose à chacun que le refuge dans son système névrotique qui le laisse là où il se protégeait enfant entre la pétition hystérique et la justification obsessionnelle ? Mais l'espoir en une mère éternelle suffisamment bonne, ou un père qui saurait, autoriserait et reconnaîtrait, s'amenuise. Les imagos parentales n'ont plus la dimension de jadis. Le Moi sans références n'a guère d'autre recours que la fuite psychotique ou la perversité des surenchères de positions...

Tout psychanalyste sait l'importance qu'il y a à préserver en soi et en l'autre le gisement inépuisable d'espoir et de désir que l'inconscient entretient dans ses ressources secrètes par le fantasme, les mythes et cette inscription possible dans

une continuité humaine virtuelle imaginaire dont le capital culturel, émotionnel et esthétique s'enrichit sans cesse. Il suffit parfois d'entrer dans sa bibliothèque ou d'aller voir un bon film pour restaurer une dynamique du désir érodée par la réalité...

Faute d'inscription dans une communauté porteuse de sens, l'individu n'est riche aujourd'hui que de son espérance solitaire en un objet idéal. L'objet réel est temporel et faillible. L'angoisse est toujours proche. Il faut reprendre ici la parabole de Pygmalion et Galatée. Ce que chacun crée par son savoir, son talent et son désir finit par exister et lui répondre amoureuxment. L'œuvre nous constitue comme sujet pour un autre sujet. Quels que soient les temps à venir cela ne devrait pas cesser. Au sortir des épidémies, des guerres et des famines, l'homme se relève et réinvente un monde possible. Ce n'est pas seulement par la logique d'une nécessité, c'est au nom des anciens, de l'histoire et de la culture. Nul n'est vraiment sans références s'il a su se construire une identité suffisante. Son défaut engendre le naufrage de l'esprit et nourrit la sournoise violence organisationnelle. Bien des élèves issus de nos « grandes » écoles élitistes sont bardés de savoirs opérationnels de dimension humaine souvent étriquée. Le pertinent et l'efficace sont nécessaires mais ne sont pas suffisants.

L'art du partage de l'activité et du plaisir qui est son corollaire n'est pas un sujet scientifique.

Les organisations sauront-elles devenir ce sujet auquel nous prendrons goût d'appartenir ? L'affaire est aujourd'hui plutôt personnelle... Dominique Drillon nous le signifie bien : « Chacun a la responsabilité de vivre bien avec sa névrose ». Il scelle cela en citant Maud Fontenoy à l'issue d'un tour du monde à contre-courant : « Il faut vivre ses rêves sans jamais baisser les bras et surtout ne laisser personne vous dire que c'est impossible ».

Psychanalyse et Management ? Il n'y a là que cette indépendance d'esprit sans allégeance, également attentive aux contraintes de la réalité et aux injonctions de l'inconscient signifiant au Moi qu'il ne saurait s'ériger seul. Au-delà du métier et de la fonction, le soin de soi et d'autrui s'impose au manager. La diversion et l'humour y mettront parfois cette note d'insouciance d'Arlequin à la commedia dell'arte qui transcende ces implications réductrices et excessives où l'on se prendrait trop au sérieux.

Quant au métier de manager ou de psychanalyste, toutes les écoles sont fréquentables sauf celles qui inféodent au totalitarisme d'une doctrine ou d'un maître. Il vaut mieux de ce fait en fréquenter plusieurs. De toute façon on n'apprend bien qu'ensemble et en voyageant... C'est cette liberté-là qui nous fera argument. Kant dans sa « Critique de la raison pratique » dit bien qu'elle résulte seulement d'un effort de rigueur et de quête préalable et non du bénéfice acquis d'un heureux concours de droit et d'opportunités. Si bonne que devienne la Société, rien ne nous sera donné sans un engagement participatif

subjectif. Il faut y entendre de la même oreille les rudes contraintes incontournables de la réalité managériale et cette logique spécifique de l'inconscient qui nous fait sujets désirants dans un monde qu'il faut bien partager, bien que l'on sache que le désir se partage ordinairement peu... C'est peut-être le lieu de nos meilleures ressources pour retrouver une position humaine vivable dans un monde surhumain.

L'I.P.&M est un lieu de convergence des champs, centre de recherches, lieu d'échanges et de pratiques et organisme coordinateur d'une réflexion sur l'articulation de l'humain aux organisations qu'il se donne et parfois le dépassent...

Freud répondait à qui lui demandait à quoi peut bien servir la Psychanalyse : « À pouvoir aimer et travailler ».

L'inconscient ? On a avec lui toujours une chance de retrouver ses espérances d'enfant derrière le miroir. C'est ce que l'on peut souhaiter à chacun d'entre nous.

## Conclusion

Les connaissances sont des balises. « Un certain autre regard » invite à les franchir. Ce qui est à découvrir est au-delà de leur tracé. Dans les limites toutefois de ce qui s'autorise entre le principe de plaisir et le principe de réalité. Céder au principe de plaisir, ou céder à son désir, c'est franchir les limites en leur tangente. La transgression ne saurait ici signifier que la traversée d'une limite pour découvrir au-delà, faire progresser la connaissance. Très au-delà, il y a l'interdit, la perversion... Le management doit interroger ce qu'il s'autorise quand ses pratiques écrasent le sujet. Mais, le sujet doit aussi choisir entre l'émancipation ou l'aliénation, s'autoriser à désobéir. Pour la psychanalyse, le sujet est épistémique. Il est non seulement le sujet de la connaissance en tant que celles-ci balisent sa conduite, son travail, ses compétences... mais il est aussi le creuset de la connaissance.

S'il est bien quelque chose que le management doit entrevoir, c'est sa contribution à la production sociale des identités, au moins dans le travail, au sein des organisations ayant à mettre en œuvre des pratiques de management. La performance et la compétitivité ne résulte de rien d'autre que de l'investissement de l'objet par tous, en coopération. Les pratiques de management ont à en accorder la partition dès lors que celle-ci tend à se dissoudre dans la rivalité. Dès lors que le manager oscille entre l'un et l'autre, c'est qu'il y a des enjeux narcissiques. Ces enjeux tissent le conflit. Souvent, il lutte plutôt que de recomposer la partition, sans se rendre compte que le conflit lui renvoie l'image inversée de sa pratique, et ses productions : les dysfonctionnements, les incompatibilités, les non-dits et autres manifestations de la défiance.

Or, accorder, c'est d'abord reconnaître, considérer, connaître, plutôt que nier. « Un certain autre regard » propose d'observer ce qui se refuse, ce qui s'empêche. Ce qui se met en commun est ce que l'on donne de soi à l'autre et corrélativement ce que l'autre nous donne, dont le transfert opère harmonieusement. À la base, le contrat de travail doit témoigner de cette reconnaissance. Sans même mettre des mots sur le transfert, ça parle et en cas de conflit chacun tendra à le surdéterminer. Au nom de ses intérêts, chacun soulignera qu'il est dans son rôle, dans son rôle aussi de se défendre. Les défenses sont à l'œuvre, autant les défenses conscientes que les défenses inconscientes. Dès lors que l'altérité est défaillante, le fonctionnement de l'organisation le sera si le management s'obstine. L'altérité vient ici composer l'identité, et chacun contribue à sceller le pacte managérial. Cependant, il s'agit alors de le maintenir en transformation. Pour cela le manager doit piloter. À défaut, la cure impose une métamorphose.

## PUBLICATIONS DE L'I.P&M

BONNET D., TESSIER N., DAVID. P, (2013), *Articuler Intelligence et Compétence dans les Organisations*, Édition I.P&M, 267 p.

BARTH I. (dir.), (2008), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, éditions L'Harmattan, 238 p.

BARTH I. (dir.), (2011), « L'interstitiel : Le lieu-lien entre-deux », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XVII, n° 43, éditions ESKA, 365 p.

BOTET-PRADEILLES G., DRILLON D., (2010), « La psychanalyse face à la crise et à la souffrance au travail (dossier) », *In Subjectivité et économie : L'apport de la psychanalyse, Revue Economiques et Sociales (SEES)*, Vo l. 67, n° 3, Septembre, pp. 7-66.

BOTET-PRADEILLES G., GUENETTE A.M., (2011), « Les figures de tiers dans la relation individu-organisation (dossier), *In Revue Economiques et Sociales (SEES)*, Vol. 69, n° 3, Septembre, 130 p.

LAROCHE P., BARTH I., BONNET D., BOURION C., BOURNOIS F. (dir.), (2013), « Le désapprentissage organisationnel : La rudologie de l'esprit », *Revue Internationale de Psychosociologie et des Comportements Organisationnels*, Vol. XIX, n° 47, éditions ESKA, 313 p.

SALA F., GUERET-TALON L. (dir.), (2010), *Être homme ou femme dans les organisations : Contribution à l'éclosion de l'économie de la connaissance*, L'Harmattan, 411 p.

SAVALL H., BARTH I., VARIENGIEN J. (coord.), (2006), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance : Entre illusion et réalité dans les organisations*, éditions ISEOR, 369 p.

De SWARTE T. (coord.), (2002), « Transformations et ruptures individuelles ou organisationnelles : Une perspective psychanalytique et managériale », *Revue Gestion 2000*, n° 3 (mai-juin), 295 p.

De SWARTE T. (coord.), (2008), « Technologies de la communication et psyché », *Revue Gestion 2000*, n°1 (janvier-février), 186 p.

## 4<sup>èmes</sup> de Couverture

Au-delà de sa vocation historique de thérapie, la psychanalyse suggère l'ouverture d'une posture tierce inédite auprès du sujet. Sauf abus d'usage, elle n'est pas « partie » et laisse la liberté d'un savoir et d'un mieux-être. Mais elle n'exclut aucune forme de ressource de l'esprit ou de recours à la science. Une telle rencontre, au-delà même du « divan », ouvre davantage à soi-même et éclaire différemment les réalités qui nous abusent où nous aliènent.

Socrate signifiait à chacun son accès personnel possible à la connaissance, à l'éthique et à l'universalité philosophique. Il suffit d'en accepter l'interrogation dans l'ouverture au langage. Bien sûr avec quelques bagages on peut choisir de se prendre seulement pour soi. La posture Socratique éveille au sens universel qui émerge à tout nouveau pas que l'on ose. La « vieille » psychanalyse ouvre sur cette voie les failles fécondes de la liberté de parole entre les illusions, les convictions, les fortifications de soi et les attachements aux positions de savoir, de pouvoir et de séduction. Le management, pris au miroir de la compétence, ignore généralement ce chemin inédit des rencontres et des trouvailles au-delà du savoir-faire et du savoir y faire.

Psychanalyse et Management ? C'est peut-être finalement allier la rigueur de la méthode au courage responsable de sa réinvention permanente. C'est ainsi que l'analysant reconstruit sans cesse son possible imaginaire qui lui rend la réalité mieux vivable et plus aimable. Comme avec de meilleurs vents, on navigue mieux avec de meilleurs mots. Il faut en construire la matrice en soi. La psychanalyse renvoie à la position de tiers interrogatif en quête de sens partagé. Elle n'est pas de trop aux côtés de tous les foisonnements des procédés de la science. Le sujet peut y trouver les conditions de la connaissance lucide, qui lui permettent de mieux se découvrir et ressentir l'originalité féconde d'autrui.

Le sujet peut toujours choisir de marcher dans les ténèbres des certitudes, des illusions protectrices et des impasses de la singularité ou de fermer les yeux en marchant. Il peut aussi choisir de marcher avec l'étonnement incessant d'être et de connaître en se découvrant. C'est cet éclairage intérieur qu'apporte exemplairement l'expérience analytique par sa discipline rigoureuse échappant aux pièges de l'immédiateté. Les prétentions, les prétextes, les certitudes, les jouissances et les duplicités du Moi s'effacent. Le vieux divan indique cette voie.

Tarif : 26,00 €

ISSN : 2272-4729

ISBN : 978-2-9547820-1-0

*Code barre*

*EAN 9782954782010*

**I.P&M**

Institut Psychanalyse & Management