

## **La psychanalyse face à la crise et à la souffrance au travail**

**Georges BOTET**  
Psychologue, Écrivain

Dans le cadre du Centre d'études et de recherche en psychanalyse, il faut citer ce commentaire récent dont l'urgence nous fait surprise.

« L'institution (totale) nous évalue dans un jeu de miroirs où notre image reflétée nous emprisonne dans ses rets, car ce visage que je vois, est-ce le mien ou celui que ma place dans la structure hiérarchique m'offre à porter, pour le pire et le meilleur ?

Notre grande terreur, jamais dite, est que sous ce visage, sous ces traits à nous prêter (dans le silence et l'implicite) il n'y ait rien ».

*Catherine Félix, sociologue, 27 avril 2014.*

Le management est devenu un métier à part entière. Il s'appuie sur des approches économiques, psychosociologiques, comportementalistes, etc., objectivées par la recherche scientifique générant des outils d'application. Conduites individuelles et phénomènes de groupe semblent pouvoir se comprendre et se réguler dans le champ de la « compétence » managériale... Cette compétence se définirait et trouverait peu à peu ses normes idéales par des effets de recherche inspirés des sciences dites exactes.

Que peut apporter de plus la psychanalyse ?

Elle n'est à l'origine que ce travail sur soi entre sa propre parole et une écoute tierce, sans présupposés, sans injonctions ni jugements. C'est d'abord le lieu d'expression des doutes, des incapacités et des impossibilités que l'on rencontre dans la confrontation devenue insupportable à la réalité... C'est ensuite la quête de cohérences dans les traces de son histoire infantile avec les émotions perdues, les petits et grands drames, les traumatismes des confrontations au réel du sexe et de la mort. L'empreinte des chemins obscurs de nos désirs fous d'enfant reviennent nous troubler dans nos rêves, nos sidérations, et surgissent de l'oublié de manière incongrue dans nos engagements adultes actuels.

En deçà des conditionnements, des habitudes, des croyances et des effets d'apprentissages, ce substrat demeure intime et singulier. Toute conduite s'inscrit dans ces traces mythiques et fantasmatiques de l'enfance qui rendent unique l'aventure humaine - n'en déplaise aux comportementalistes.

Mais le dispositif analytique ne conduit pas seulement à cette récurrence incessante sur les traces des étonnements de l'enfance face à l'étrangeté incompréhensible du monde adulte. On y entend aussi s'élever en soi cette réflexion libérée qui remet en question nos positions personnelles et professionnelles. Parler de soi en posture d'analysant met en scène le sujet que nous représentons dans sa responsabilité, son autorité, les jeux de pouvoir où il s'engage, le don et le partage avec autrui avec à terme une fonction éthique implicite de garant dans le choix et le respect de valeurs...

Cette libération de parole échappe même aux pièges de la norme conceptuelle et de l'intellectualisation idéale. Fondamentalement critique, elle apporte une dimension réflexive immanente, mouvante, réversible par une mobilisation émotionnelle impossible à quantifier ou à modéliser. L'esprit en quête échappe aux raccourcis réducteurs de l'opérationnel et à l'impact des injonctions et des signaux directs. On se retrouve un peu plus lucide au-delà des états d'aliénation par autrui ou par les systèmes. La parole que l'on se découvre traverse ce qui nous possédait et nous constitue peu à peu comme sujet. Ce n'est pas une guérison mais une meilleure indépendance d'esprit. L'expérience analytique « clinique » est toujours inédite et doit s'entretenir sans cesse. Le ressenti remplace les certitudes et le savoir est émergent pour un usage pertinent, opportun et actuel où le projet s'articule intimement aux relations.

Les conduites s'inventent et n'ont plus cette prédétermination qui les rend à terme compulsives ou excessives.

Cette spécificité de la psychanalyse vient-elle à point dans notre univers technologique, voué à l'objet et multi-normalisé ? Répond-t-elle à ces fragmentations incessantes que nous impose la vie personnelle et professionnelle d'aujourd'hui ? La souffrance individuelle et l'état de crise des organisations trouvent-elles une réponse possible dans cette expérience qui demeure singulière, contestée et que nos esprits « savants » en toute matière considèrent généralement comme obsolète ? La posture analytique est-elle un appoint au savoir scientifique ou une rupture épistémologique vers : « un certain autre regard » qui restaure les limites, les fragilités et les imperfections de la dimension humaine ?

Les situations économiques et professionnelles sont complexes, désincarnées et formelles ou sur incarnées par la compétence affichée de certains individus. Nul ne semble vraiment maîtriser cette virtualité. Les formations prolifèrent mais cela ne va pas vraiment mieux dans le meilleur des mondes possibles que promet le politique se débattant dans le sillage des agitations financières et des guerres économiques.

Les objets actuels sont sans cesse fuyants avec une exigence croissante de maîtrise. Cela crée une tension incessante, insidieuse et redoutable qui obnubile jusqu'à aliéner, au sens de la perte de soi dans son identité, son appartenance et son devenir...

Le management doit s'accommoder sans cesse aux fluctuations stratégiques, aux mutations technologiques, au culte dévorant de la norme, de la statistique et du résultat... Cette pression se répercute brutalement sans médiations solidaires et sans le temps nécessaire des accommodations sur les équipes d'exécutants. Cela engage parfois vers des suspicions réciproques et une dégradation du climat relationnel...

Mais à « compétence » formelle égale dans ces « campagnes » douteuses, certains seront de meilleurs « meneurs d'hommes » que d'autres... Cette qualité est faite de signes infimes qui tiennent à la personne. Sous le discours managérial manifeste il est rassurant d'entendre parfois le sujet avec son désir, sa liberté et même cet espoir qui n'est pas seulement fait d'objectifs, mais nous place entre semblables... Il suffit même de quelques échanges de regard et de discrets signes latents pour pouvoir reprendre une tâche en bonne intelligence.

Nous sommes aujourd'hui captifs de nos emplois, de nos positions et de notre image. Une captivité, si bien organisée soit-elle par les geôliers, n'est supportable que par un partage émotionnel et affectif entre sujets captifs et leurs maîtres...

Chacun dispose d'une énergie érotique, agressive, narcissique, intellectuelle, que Freud nomme libido. Elle s'investit pulsionnellement dans le champ des situations professionnelles et sociales. Les ressources libidinales sont nécessaires à l'individu, quelle que soit sa place, pour soutenir et justifier son existence. Mais il lui faut alors des partenaires simplement humains plus que des ressources de savoir. Faute de rencontre avec d'autres désirs, même discordants, même hostiles, mais présents, il ne demeurera que l'angoisse.

L'individu de notre temps est seul. L'entourage social ne fournit plus un ordre pérenne, hérité, transmissible et quasi religieux. La mort elle-même est devenue une affaire solitaire et technicisée. Le soin des proches et le temps du deuil sont relayés par la « convention obsèques ». L'image télévisuelle saturante a remplacé les contes, légendes et récits familiaux où chacun construisait ses élaborations imaginaires de façon suffisamment crédible et rassurante. L'ordre est celui d'un marketing, d'une communication faite de signaux violents et de virtualités politiques purement discursives et souvent perverses qui nous entourent et nous débordent. L'esprit rabat alors ses spéculations désirantes sur le gain pragmatique du jour. L'aventure partagée se délite en projets réduits, souvent jaloux. L'on voit poindre l'annonce fatale du déclin de l'état humain et de soi-même dans un tableau d'avenir qui s'obscurcit.

Jadis de rudes rituels nous faisaient quitter l'enfance et ses désirs passionnés, égocentriques et tout-puissants... Cette castration symbolique rendait adulte en inscrivant dans une appartenance. Elle n'est plus de notre temps et de nos contrées... La cohérence de groupe n'existe plus que dans de rares tribus isolées qui conservent encore cette « pensée sauvage » en harmonie avec l'environnement, les esprits du passé et les forces de la nature. Ces sauvages-là

savent bien que la permanence des liens tient essentiellement aux pratiques « magiques » collectives qui trament l'imaginaire nécessaire à chacun et à tous...

La psychanalyse est cette dernière bulle des temps postmodernes désenchantés où le sujet réarticule sa prise de sens avec un officiant détaché, abstinent et indifférent aux enjeux. Il est garant ultime de l'exactitude, voire même du sacré...

L'ère industrielle, l'objet devenu roi et l'avènement de la grande consommation ont amené la fin des empires incarnés, de la foi et des familles. L'avènement du principe de plaisir en postulat fondamental et l'apparente liberté des choix d'objet ont montré à Freud la montée violente des symptômes singuliers de la revendication hystérique et de la justification obsessionnelle. L'appareil psychique de chacun confronté à l'impossibilité devenant flagrante d'être existant dans sa peau, ses amours et ses affaires doit alors se donner d'autres limites plus intérieures.

Mais confrontés de manière permanente à une sextuple incompétence immédiate philosophique, cognitive, culturelle, scientifique, éthique et émotionnelle, nous demeurons dans la fascination de l'objet et de l'enjeu du moment. La psychanalyse par son dispositif met l'objet et l'enjeu à cette distance qui les rendent soutenables. Les pulsions univoques et désordonnées de l'enfant demeuré peuvent trouver là une possibilité d'énonciation reconstructrice autonome face au praticien analyste sans complicité qui ne consent à rien, pas même à l'assentiment.

Après Freud, Lacan nous fit la leçon des quatre discours. Avec la posture analytique, les énoncés symptomatiques du maître, du savant et du séducteur sont suspendus. Le dernier discours que l'on s'adresse à soi-même dans l'espace tiers de la psychanalyse est celui de retrouvailles avec son propre possible dans une nouvelle liberté qui ouvre sans cesse son champ inédit dans l'énonciation.

Lorsque le management de « performance » parvient à ses limites opérationnelles, lorsque les individus ne trouvent plus dans l'activité ce désir qui lui donne sens, il faut penser psychanalyse et management. Non pour une improbable conjonction de complémentarités, mais pour contourner cette faille d'où surgira l'angoisse qui s'ouvre aux limites d'être et de faire. L'aventure humaine ne sait se soutenir que d'un désir nommable toujours à créer et inventer. C'est ici qu'il va falloir devenir un autre en faisant émerger de soi une nouvelle énonciation.

Ceux qui ont pratiqué la psychanalyse ont toujours leurs symptômes, leurs tendances structurées en jouissances autour d'objets et de modes de satisfaction et également leurs lubies, mais ils ont acquis une nouvelle dimension. Le temps réflexif du divan ou de ses métaphores donne à la parole libre cette possibilité nouvelle de devenir réversible. Sans se déjuger, on peut changer d'idée ou de symptôme. Cela donne de meilleurs rapports à autrui et une meilleure capacité d'adaptation. Piaget voyait là dans son épistémologie de la pensée du sujet un stade ultime de la pensée adulte anticipatrice et mobile qui pouvait concevoir à

terme la réciprocité, l'inverse et les corrélations... Bref les conditions préalables nécessaires à la pratique de l'altérité.

Les organisations d'aujourd'hui ne manquent certes pas de compétence et de compétences. Elles en regorgent. C'est même sans doute paradoxalement l'une des causes principales des socio-pathologies institutionnelles. Mais cette intelligence Autre, attentive au renouvellement permanent du désir par le jeu variable et plaisant d'une esthétique émotionnelle au-delà du culte figé des fonctionnalités, de l'efficacité et des résultats, rend parfois l'espoir collectif. Avec la psychanalyse Freud nous a suggéré la voie d'un tel levain.

Le sujet est sans cesse livré à sa singularité fragile dans les organisations d'aujourd'hui sans les solidarités traditionnelles et les repères symboliques de jadis.

La peur humaine solitaire est une étrange chose au-delà même des signaux et de l'évènement. Nous nous effrayons de toutes les mises en danger flagrantes que nous inflige la nature, autrui ou nous-mêmes. Notre si longue enfance nous a accoutumé à la dépendance et nous nous savons mortels. L'esprit ainsi prédisposé anticipe toujours quelque nouvelle et obscure crainte de créature potentiellement fragile et menacée... Il suffit de signes, de témoignages, voire de rumeurs et de prémonitions, pour éveiller cette inquiétude qui fait douter de l'autre, de la Société et de l'avenir.

La cellule familiale, les organisations et la Cité nous donnaient encore il y a peu ce contenant inconfortable, contraignant et rassurant qui écarte l'angoisse où nous saisit l'innommable. Le monde post-industriel sans cesse en transformation, voire en crise, demande sans cesse à chacun de prouver sa position et son efficacité dans une relation violente à l'objet dans un espace sans valeurs traditionnelles. Rien n'est plus médiatisé par le tissu social, les croyances et le sacré. Les situations réglementaires ou de droit, toujours dépersonnalisées et en mouvance, remplacent les partages émotionnels d'antan pourtant parfois violents. L'individu seul est conduit aujourd'hui à prendre posture dans un rapport implicite et quasi constant à lui-même. La mort y transparait en filigrane. L'effondrement dépressif ou les surenchères « perverses » guettent alors un Moi, piégé entre la précarisation de l'adaptation pragmatique et le culte de l'hyper-compétence conceptuelle. Ce Moi voué à l'effondrement ou à la croissance hyperbolique perd peu à peu les appuis de l'altérité et de la créativité.

Mais les enfants des vingt dernières années, familiarisés avec l'immédiateté, la quasi-ubiquité, la communication spontanée et le dépassement apparent du souci, semblent avoir la mobilité nécessaire pour des adaptations locales, sans inertie au monde qui vient sans racines et sans profondeur. L'illusion de la jouissance à court terme y a remplacé l'espoir d'une harmonie pérenne. Où allons-nous ainsi sur une immédiateté sans vision au-delà de nos mutations technologiques ou sociologiques ?

La psychanalyse est au-delà et au cœur d'une thérapie singulière des états émotionnels à leur limite. Elle apporte un retour réflexif sur le sens que chaque sujet donne à être, appartenir et désirer. Peut-être dans la rupture épistémologique de la pensée orthonormée qu'elle introduit sera-t-elle la sauvegarde et le garde-fou ultime d'un monde actuel dont nous percevons de plus en plus précisément les dérives surhumaines ? Son ouverture toujours inédite sur la liberté intime de chacun en porte la promesse.

Avec la psychanalyse la remise en question de l'académisme, de la rationalité scientifique et même de la posture correcte de l'éthique de principe est radicale. Cela devient parfois de la plus haute nécessité au-delà des contingences de la réussite, de l'efficacité, de l'apparence et de tous les étourdissements de la suractivité et de la consommation. Le dernier et essentiel souci devient celui des choses de l'amour dans l'aventure humaine.

Les travaux de recherche publiables d'aujourd'hui sont fort méritants. Mais ils n'apportent au tonneau des Danaïdes universitaires chercheuses qu'une doxa de principes pertinents, mais inopportuns et d'usage de terrain illusoire. La vie est ailleurs, disait Kundera. Elle advient quand le téléphone sonne depuis un endroit où raison et miséricorde se sont perdues. Ce n'est jamais un organisme, une revue, une institution ou une école que l'on appelle. L'interlocuteur ne vient là que parce que c'est encore moi et que c'est lui dirait Montaigne. On peut alors en toute sympathie, à loisir et en toute impunité faire le tour clinique des fantasmes, des croyances, des impasses et des sauvegardes possibles.

Il n'y a ici ni dieu, ni maître, ni école, ni livre, ni même peut-être feu ou lieu et l'on ne saurait être élève ni disciple. JB. Pontalis disait : « La Psychanalyse se déplace sans armes ni bagages. » Sans attendre les bravos, les médiatisations, les reconnaissances normatives et les publications flatteuses. Et en s'exposant en outre à toutes les trahisons et les rumeurs médisantes ! C'est cela être psychanalyste, avec ou sans pignon sur rue, sur cette frontière où la folie guette sans cesse chacun menacé par les délires incessants des autres et sa propre faiblesse.