

L'entreprise : ses logiques, ses masques et la peur

Florian SALA

Past-Président de l'I.P&M

Membre fondateur

INTRODUCTION

Quand j'étais professeur de grande école, il y a peu de temps encore, je cherchais toujours, pour bien débiter un cours, une petite accroche sympathique. Ouvertement provocatrice ou humoristique, celle-ci qui avait souvent pour résultat de réduire d'une part ma propre anxiété devant la leçon à ouvrir ou à couvrir et d'autre part de retarder le temps où mes étudiants allaient ouvrir, eux-aussi, leurs propres ordinateurs pour chatter, pour faire leurs achats, préparer leurs week-ends, partager leurs dernières photographies et événements, jouer au poker ou finaliser leurs exercices de comptabilité ou de finance pour le cours suivant, évidemment fondamental et utile, lui ! Les figures du mensonge possèdent de multiples visages dans notre société post-moderne et, comme Montaigne (*Des menteurs*, 1588) ou Derrida (*Histoire du mensonge*), je serais assurément en meilleurs termes avec les mensonges s'ils n'avaient qu'un visage comme celui supposé unique de la vérité. Oui l'enseignant d'aujourd'hui, même au plus haut niveau universitaire comme je l'étais il y a peu, doit prendre conscience qu'il ne donne plus cours à des personnes mais à des étudiants ordinateurs qui se nomment HP, Sony, Vaio, Samsung, Apple, Fujitsu, IBM ou autres marques sans leur donner trop de publicité gratuite et tragique¹.

Je disais donc que pour bien débiter un cours, soit de gestion des ressources humaines soit de comportement organisationnel, soit encore de leadership et de management des équipes en entreprise, soit enfin de psychanalyse ou de psychopathologie du travail, je démarrais par une petite accroche pédagogique, un artéfact discursif, une blague, une pensée du jour, un témoignage, une leçon de morale, un mensonge ou une vraie imposture juste pour voir comment se chauffaient ces ordinateurs, pardon ces étudiants geek cybernéticiens.

Depuis une paire d'années, hasard ou nécessité, j'utilisais un départ en trompettes un peu négatif puisque je leur parlais parfois de la peur. Oui, vous savez, « La peur », de 1935, celle de Stefan Zweig (1881-1942), observateur de génie, désespéré, qui s'est suicidé au Brésil en 1942 en compagnie de Lotte qui refusa de survivre à son compagnon. Vous connaissez bien sûr cet auteur ? Vous devez avoir lu ce beau texte, publié en France en 1935 aux Éditions Bernard Grasset, *Les Cahiers Rouges*, réédition en 2007, 227 pages. Non, c'est sûr, vous rigolez, je n'y crois pas. Si vraiment, alors bravo, vous m'en bouchez un coin ! Vous savez

¹ « Je voudrais que tu regardes autour de toi et que tu prennes conscience de la tragédie. En quoi consiste la tragédie ? La tragédie est qu'il n'y a plus d'êtres humains, mais d'étranges machines qui se cognent les unes contre les autres » (Furio Colombo & Gian Carlo Ferretti : *L'Ultima intervista di Pasolini* 1975, Allia, 2010, 64 pages).

alors qu'il s'agit d'un recueil de six nouvelles. Une nouvelle justement, la première, donne son titre au livre...

Lorsque Irène sortant de l'appartement de son amant, descendit l'escalier, de nouveau une peur subite et irraisonnée s'empara d'elle. Une toupie noire tournoya devant ses yeux, ses genoux s'ankylosèrent et elle fut obligée de vite se cramponner à la rampe pour ne pas tomber brusquement la tête en avant. Ce n'était pas la première fois... Je lisais ces quatre premières lignes avec emphase, j'essayais d'attirer leur attention, de les réveiller, de les surprendre car je savais qu'ils et elles étaient, comme leur peur, des absents. La peur est entrée en force dans les grandes écoles de management bien avant mon départ. La peur, celle qui fait l'objet de ce texte, sera pour une fois présente surtout et malgré le fait qu'elle est le plus souvent la grande absente de nos discours politiques, philosophiques, économiques, psychologiques. La peur se trouve à la base même de notre condition humaine. Nous en avons, comme Irène, tout à la fois des souvenirs (qui comblent le vide et la vacuité de nos vies) mais également des conséquences majeures sur notre physique et notre psyché (les fameuses maladies psychosomatiques). La peur est parfois déconnectée de toute douleur.

Autour du silence de nos vies, en entreprise et ailleurs, il est notable d'assister à des processus de substitution de l'affect de la douleur par celui de la peur (Green, 1993/2011, page 382). La peur est également entrée en force dans le monde dit « du travail » et a tout submergé sur son passage (Clot, 2010 ; Collectif, 2011 ; Ginsberg, 2003 ; Hadidi, 2011 ; Kamal, 2011 ; Kets de Vries, 1999 ; Levaray, 2011 ; Les cahiers du cercle Ecophilos, 2008 ; Revue Économique et Sociale, 2011 ; Saucy, 2003). Les salariés ne laissent pas leur névrose à la maison, les chômeurs reconnaîtront les leurs en évitant toute prise d'otage au Pôle Emploi, les sujets en situation de précarité s'efforceront de mourir physiquement et/ou psychiquement et en silence s'il vous plaît (Delphy, 2008 ; Furtos, 2006, Veronesi, 2008).

En effet, conscients ou inconscients, salariés ou chômeurs, au RMI ou au RSA, les hommes luttent contre la mort, contre la fin de leur CDI, pour le renouvellement de leur CDD et pour la pérennité de leur vie ou de leur amour du moment. Ce n'était pas la première fois qu'Irène ; ce n'est jamais la première fois que le salarié André lutte contre la séparation, contre l'inéluctable fin de sa performance. Allez, encore quelques semaines, et son chef va lui dire que plus rien ne va, qu'il n'atteint plus ses objectifs, qu'il n'est plus aussi efficace ou mieux encore efficient et André, comme Irène, va sentir ses genoux s'ankyloser, son pouls battre plus rapidement, sa respiration devenir plus courte et son ventre exploser sans plus de retenue sonore ou olfactive. André, comme Irène, sont donc des êtres apeurés et anéantis. Ils sont dans des situations à fort potentiel de chutes. La conscience des hommes s'accompagne de l'idée de leur propre anéantissement. Cette peur, qui les anéantit et les sidère, est donc constitutive de leur humanité. Nous en souffrons, comme eux, en permanence, et puis nous les oublions pour les retrouver peut-être un jour aux détours d'une rue, d'une

manifestation ou d'une révolte, derrière un ordinateur portable (ignorant les autres) ou une affiche en carton (quémandant quelques euros).

Dès les premières berceuses et les premiers bains, les adultes nous la communiquent cette fameuse peur et puis la vie, l'école, l'entreprise, les institutions, les sports, les médias font le reste à travers l'espace mondialisé en général et en Grèce en particulier car, après le détour de Zweig, j'essayais de les maintenir à l'écoute en leur citant un article du journal Le Monde du 22 juin 2011. Trois extraits bien significatifs en espérant que l'un d'entre eux aurait un petit impact, même mince ou ridicule, sur le vide de leurs souvenirs en construction, sur l'impossible métier que je continuais alors à exercer.

Cas numéro 1 : Oui, un employé de 38 ans : « Rien ne va bien, récemment. Le travail devient plutôt stressant. L'idée de le perdre me hante. **Ne pensez pas que c'est juste une peur, c'est une réalité.** Les gens perdent leur travail. Je n'ai plus confiance en moi, je suis tout le temps irritable, et mon sommeil est chaotique. Pour ma femme, c'est encore pire. Elle a un travail à temps partiel, et ils lui ont annoncé qu'elle devait partir à la fin du mois. À cause de la crise, comme ils disent. Quand nous sommes ensemble, j'essaye de ne pas lui montrer ce que je ressens. Je ne veux pas peser davantage sur elle. Je ne sais pas ce que je vais faire. Je suis désespéré ».

Cas numéro 2 : Oui, une mère, soucieuse pour son enfant : « Mon fils a 26 ans. Il est diplômé de l'université, et il essaie de trouver un emploi. Je m'inquiète pour lui. Cette recherche l'a beaucoup déçu. Il n'a pas trouvé de travail et ça a un impact négatif sur tous les aspects de sa vie. Il n'a pas de vie personnelle, et il ne sort pratiquement pas de la maison. Il m'a dit hier qu'il se considérait comme un raté. J'ai essayé de l'encourager en lui disant que beaucoup de jeunes sont confrontés aux mêmes problèmes à cause de la crise économique, mais je ne pense pas que ça l'aide. Oui, je suis vraiment inquiète pour lui ».

Cas numéro 3 : Je le cite mais je n'y crois pas vraiment en racontant cette histoire : Oui, un retraité : « J'ai 68 ans et je ne me sens pas très bien en ce moment. J'ai peur de l'avenir. Je n'ai jamais ressenti ça auparavant. Je prendrai ma retraite en 2012, **mais j'ai peur qu'à cause de la crise ce soit vraiment dur.** Il y a des moments où ça me met en colère, mais le plus souvent je me sens sans espoir et sans secours. Je n'ai pas l'énergie que j'avais dans le passé. Un de mes amis me dit de demander de l'aide. Il pense que je suis déprimé ».

Comment peut-on penser que ce vieil homme soit déprimé, comme le fils de la mère ou l'employé presque quadragénaire ? Peur ou dépression, oui entre ce binôme peur ou dépression, il vous faudra choisir chers étudiants, futurs cadres dirigeants, car vous allez les rencontrer l'une comme l'autre ; pardon vous les avez déjà rencontrés pendant vos études, avec vos parents et amis, pendant vos vacances et vos loisirs, dans votre vie associative et sportive. Ce qui va suivre, après vos études, ne sera pas uniquement marqué par la réussite et l'accomplissement d'une carrière internationale, sans nuages, qui vous ont été vendus dans la plaquette de vos grandes écoles de management ou d'ingénieurs. Les crises, les peurs et les dépressions ne sont pas uniquement des événements oniriques, nocturnes, que l'on chasse sans plus y porter attention le matin en se réveillant et en fonçant positivement pour atteindre les objectifs de nos belles entreprises.

Blancs et noirs, les rêves du jour sont marqués par la peur et, à ce sujet, nombreux sont les auteurs et les chercheurs qui considèrent que cette peur est tout à fait nécessaire à la vie d'un bonhomme et bien sûr d'une femme tout aussi bonhomme. La vie tout simplement est une aventure qui entraîne de la peur. D'autres pensent que la peur se réduirait seulement à un produit de l'imaginaire, du symbolique et du réel. Les interrogations et les publications sur ce thème font florès, essayons de contribuer nous-aussi à cette réflexion très contemporaine. Nous tenterons de définir et de dresser, dans une première partie, la peur comme produit de l'imaginaire, puis nous verrons si nous pouvons ou nous devons la maîtriser par et dans la réalité en dépassant ou pas les métamorphoses de nos dépressions, mélancoliques éternels que nous sommes (Filoche, 2005 ; Prigent, 2005 ; Théry, 2006). Nous ferons ensuite un petit détour par le moral des Français et par leur trouille, passée et à venir, avant de conclure sur nos leaders politiques et financiers que l'on qualifie aujourd'hui de personnes décomplexées.

1. LA PEUR, SES DÉFINITIONS, SES LOGIQUES ET SES MASQUES

À la question classique mais qu'est-ce que la peur, il est aisé de répondre comme Remo Bodei qu'il s'agit d'une « *émotion que l'on éprouve face à un danger imminent.* » Les origines de la peur apparaissent, dans une première approche, comme multiples. Les auteurs consultés pour rédiger ce présent article distinguent la peur primitive, la peur mystique, la peur de la violence, la peur de la peur ou encore la peur comme mode de management de l'entreprise. Dans la première décennie de ce nouveau siècle la peur a atteint des sommets dans la plupart des domaines de la vie. Sans citer le 11 septembre 2001, signalons tout en vrac le sentiment d'insécurité (routière, « incivilités » quotidiennes, le bruit urbain, les doubles files, les viols dans les parkings, la violence faite aux femmes et aux enfants) ; la peur liée à l'emploi et bien sûr pas uniquement en Grèce (harcèlement moral, perspective de chômage, retraites, crises économiques et financières, pressions psychologiques multiples de petits managers, chefs de service, prêts à tout pour être bien vus de leur direction) ; la peur de la désagrégation des liens (sociaux, familiaux, claniques) ; la peur d'autrui, de la différence et des extrémismes, (culturels, traditionnels, religieux) ; la peur de l'incertitude, du manque de temps, de la maladie, de la mort, la peur du lendemain enfin (qui déchante toujours). Pendant la décennie 2000-2010, nous n'avons pas manqué de déchanter. Jetons donc un regard rétrospectif sur certaines études et sondages.

Commençons par le sondage du 6 décembre 2006 réalisé par l'association Emmaüs. 48% des Français pensaient qu'il était possible qu'ils deviennent un jour SDF... Plus de 7 millions de Français vivaient avec un salaire inférieur à 722 euros par mois, nous en sommes à 8 en septembre 2011. Le nombre de salariés, touchés par une maladie professionnelle, augmentait. Le travail n'était plus synonyme de qualité de vie malgré les commerciaux sans foi ni loi du nouveau concept de Bien-Etre au travail. Les dernières études statistiques sectorielles, publiées en septembre 2011, par Mozart Consulting, créent un Indice de Bien-

Être au travail (IBET) sectoriel global. En 2009, un IBET de cette nature de 0,77 indique une dégradation de 23 % de la performance opérationnelle et un climat socio-organisationnel contraint des entreprises et organisations. Les secteurs les plus dégradés sont ceux de la Santé, de l'Hygiène, de la Logistique, de l'Intérim et enfin des Services aux Entreprises (Rapport d'étude, Mozart Consulting, 5 septembre 2011, 7 pages de synthèse).

Dans le même ordre d'idées, Marie-Béatrice Baudet écrivait bien avant ce rapport, dans le journal *Le Monde* du 22 janvier 2007 : « À la peur de l'exclusion s'ajoute la réalité d'une vie au travail vécue comme de plus en plus pénible : montée du stress, souffrances, intensification des tâches, développement du nombre de travailleurs pauvres liés à la progression de la précarité... » Que disaient sur ce sujet les candidats à l'élection présidentielle française d'avril 2007 ? Que proposaient le nouveau président et la commission Attali sur ce sujet en février 2008 ? Quelle sera la situation en janvier 2012 ?

Mais déjà en 2002, François Flahault², mettait en exergue les points suivants : « Nous avons peur de tomber malades, de souffrir, de vieillir, de mourir, de perdre nos parents et nos amis et nos amours ; nous avons peur de manquer d'affection et de confort ; nous avons peur surtout de manquer d'existence aux yeux des autres car nous en dépendons entièrement. »

En matière de dépendance justement, souvenons-nous, de la France en Afrique. La peur portait alors à mourir pour le colonisé comme pour le colon. À ce stade de notre réflexion, nous pouvons émettre l'hypothèse que la peur porte à mourir pour le colonisé comme pour le salarié.

Oui « Pour le colonisé, la vie ne peut surgir que du cadavre en décomposition du colon » selon Frantz Fanon (1952)³. Nous sommes tous des colonisés et des colons mais de mort lente. D'ailleurs, dans la vie courante, Céline (1932) nous proposait de réfléchir au fait que cent individus au moins dans le cours d'une seule journée bien ordinaire désirent notre mort. « Quand la haine des hommes ne comporte aucun risque, leur bêtise est vite convaincue, les motifs viennent

² Le Sentiment d'exister, Descartes & Cie.

³ *Peau noire, masques blancs* est un ouvrage écrit par Frantz Fanon publié au Seuil en 1952. L'ouvrage s'ouvre sur une citation d'Aimé Césaire (*Discours sur le colonialisme*). Je parle **de millions d'hommes à qui on a inculqué savamment la peur, le complexe d'infériorité, le tremblement, l'agenouillement, le désespoir, le larbinisme**. Il s'agit de faire une analyse, d'un point de vue psychologique de ce que le **colonialisme** a laissé en héritage à l'humanité, et ceci en partant du rapport entre le Noir et le Blanc. Fanon opère des va-et-vient entre d'une part les expériences qu'il a recueillies dans sa propre existence d'étudiant et de médecin ainsi que dans les témoignages littéraires contemporains (Senghor, Césaire, Mayotte Capécia...), et d'autre part les analyses de philosophes (Sartre, mais aussi Michel Leiris, Georges Mounin, Marie Bonaparte, Alfred Adler). **Sa thèse est que la colonisation a créé une névrose collective dont il faut se débarrasser**. Il en décrit toutes les stratifications pour permettre une prise de conscience de la part des Antillais et, secondairement, des Noirs d'Afrique et des Français blancs. Ce livre est plus marquant pour la véracité du cri d'aliéné, semblable à la poésie de Léon Gontran Damas, que pour ses analyses linguistiques et psychiatriques qui seront développées avec plus d'ampleur et de méthode dans Le Discours antillais d'Edouard Glissant qui s'inspire de cette œuvre (source Wikipédia 2011).

tout seul » (*idem*). « On ne sera tranquille que lorsque tout aura été dit, une bonne fois pour toutes, alors enfin on fera silence et on aura plus peur de se taire » (*idem*).

Sommes-nous élevés pour avoir peur comme le suggère Farzaneh Pahlavan (2002, page 160) ? La réponse est clairement positive, aucun doute en la matière ne semble poindre de nos lectures et de nos expériences de ce beau concept de peur. Dans les temps reculés, les femmes que nous côtoyassions au quotidien dans les entreprises et les organisations de travail nous permettaient de supporter la dureté de la vie. Parfois même, certaines nous admonestaient : « il faut appuyer » me dit l'une d'elles dans un TGV. Conseil bien utile pour un tout petit homme, déjà presque vieux, très pressé de rejoindre des toilettes utiles à sa pauvre vessie. Oui il me faut appuyer, il me faut m'appuyer (relation d'étagage) mais pas sur elle qui réservait, tout en me parlant, une table pour 7 (chiffre magique) pour le soir même dans un bon restaurant parisien. Il faut dire que je me sens de plus en plus mal avec mes intestins et ma vessie comme avec les outils techniques de la modernité. Le plus souvent, c'est mon ordinateur qui me résiste avec toutes ses applications et ses logiciels. Cette fois, c'est grave docteur, c'est une sorte de WC automatique au premier niveau d'un TGV. La honte ! Mais bon, je me dois de remercier la dame, de ne pas exprimer ma crainte et de foncer vers le lieu de la libération sans demander mon reste.

Norman Brown (1960) dans ses études sur le caractère anal (cinquième partie, pp.217-245) écrit, à ce sujet, qu'il nous faut rester serein car l'Amour a bâti sa demeure à la place de l'excrément. Aurais-je loupé quelque belle aventure avec cette dame à jamais inconnue ? Roger Dorey, en 1986, lui répond en associant la haine car en effet « Amour et haine ne constituent pas une opposition binaire de contraires mais bien plutôt l'union de contradictoires. » (Une seconde après l'autre, nous élaborons le récit qui nous crée, nous n'arrêtons pas de l'enrichir et de le retoucher. Quoi que nous tentions, nous ne sortons jamais des mots (Michel del Castillo, 1993 : 14).

Alors continuons puisque notre futur est déjà tout tracé. Le surdéterminisme freudien est sans appel même s'il est sérieusement malmené par Michel Onfray (2010) et son supposé brûlot ou tout au moins proposé comme tel par Elisabeth Roudinesco (2010). Les affabulations ne manquent pas de par le monde, en psychanalyse assurément, mais aussi dans la plupart des travaux scientifiques publiés et non lus dans des revues étoilées. J'ai peur, tu as peur, il ou elle a peur et la conjugaison s'égrène normalement ou presque pour la petite fille et le petit garçon qui portent mon nom et dont j'assume la paternité malgré les risques du nucléaire en Europe (Courrier International, 2011).

L'expression **France-Afrique** semble avoir été employée pour la première fois, en 1955, par l'ancien président de la Côte d'Ivoire, Félix Houphouët-Boigny, pour définir les bonnes relations avec la puissance colonisatrice française, dont il était député, tout en militant pour l'indépendance de son pays. Au départ un concept « positif » dans l'esprit de l'inventeur du mot, c'est devenu un concept péjoratif depuis la parution du livre de François-Xavier Verschave (1998).

Que faire face à la peur ? Peut-on vaincre sa peur ? Faut-il relativiser sa peur ? Devons-nous tout faire pour pouvoir apprivoiser nos peurs ? Peut-on conjurer la peur de l'avenir ? Peut-on ou doit-on vivre avec ? Et par quels moyens ? Beaucoup de questions laissent parfois les observateurs, d'autant que les réponses sont rares et toujours partielles et insuffisantes car cette peur dont on parle tant, chez Irène ou chez André, chez les Grecs et ailleurs, n'existe peut-être pas dans la réalité. Et s'il ne s'agissait que du produit de notre imaginaire ?

2. LA PEUR, PRODUIT DE L'IMAGINAIRE

La peur est un sentiment bien partagé. Managers, actionnaires et salariés la partagent car elle est peut-être avant tout le produit de leur imaginaire. Les synonymes de ce petit mot font florès : de la crainte à l'appréhension, de l'inquiétude à l'alarme, en passant par la phobie (du grec *phobos*, peur), le trac, la frousse, la pétoche ou encore la trouille, les maux ne manquent pas à l'appel. Certains, parmi nous les Humains, prennent peur immédiatement, d'autres sont plus lents dans le processus de conscientisation de leurs émotions. Toutes et tous comprennent la part inconsciente de leur fonctionnement quand elles ou ils ressentent une forte anxiété, toutes et tous se souviennent de leur vie et de leurs fantasmes dans leur chambre d'enfant.

Les peurs sont donc irrationnelles lit-on un peu partout. Mais non, mon enfant, il n'y a pas de loup sous ton lit ; mais non, mon salarié, il n'y a pas de restructuration à prévoir ou de licenciement, de fusion ou encore de dégraissage. Ces pauvres peurs irrationnelles sont aussi, pour certains métaphysiciens et religieux, des peurs divines et ancestrales. Ce sont sur ces peurs de cette nature que nous nous donnons ou que nous acceptons sans discuter (soumission à l'autorité bien connue en France) des codes de bonne conduite. Il s'agit, grâce à ces peurs, d'obéir et de se soumettre à la morale du temps et aux interdits et aux tabous. Le mot célèbre est jeté, nos peurs sont aussi indicibles, à la fois cause et conséquence de nos tabous. Mais il y a encore la chambre des enfants, comme vue plus haut, avec tous ces personnages créés de tout pièce pour punir, pardon calmer, nos enfants (Croquemitaine, Mère Engel, Père Fouettard, Loup-garou, rajouter la mère mac mich, la befana, etc...). La montée des nationalismes, constatée en Europe dans la première décennie de notre siècle, a-t-elle quelques liens avec toutes ces peurs anciennes et modernes ? Nous le pensons car les nationalismes naissent dans la peur (Ernest Renan, *Qu'est-ce qu'une nation ?*). Les observations de la deuxième décennie du XXI^e siècle vont bien dans ce sens. Notre longue habitude à vivre dans la haine de l'autre et de l'étranger ne nous prédispose pas à mourir car comme l'écrivait, il y a fort longtemps, Thomas Browne (1690) : « Quiconque a peur de la vie (avec les autres) court aveuglement vers sa propre mort. »

Mais alors nos peurs sont-elles réelles ou imaginaires. La peur est une faiblesse réelle, la peur trahit notre faiblesse réelle et cela nous fait honte. Voilà pourquoi

nous avons tant de mal à en parler. Nous rêvons de puissance et nous sommes structurellement impuissants. Plus encore, nous redoutons de perdre la face dans l'intime comme au travail... alors nous nous taisons et puis, un jour fatal ou libérateur, nous passons la ligne jaune ou blanche, nous glissons sur le fil du rasoir et nous tombons sans plus attendre libérés de cette peur que nous pensions méprisable et surtout maîtrisable. Le réel a fait son œuvre et sa maîtrise chou blanc.

3. MAÎTRISER LA PEUR PAR LE RÉEL ET L'HUMOUR

L'hypothèse est fort belle et positive même si, par un tour du destin, elle nous force quand même à rentrer au théâtre en nous obligeant de concevoir une mise en scène de la peur, de notre peur. Jadis il en était déjà ainsi par ce qu'il convenait d'appeler le divertissement. Par ce dernier tout était possible, de la tragédie grecque aux jeux du cirque, aux sports (nouvel opium du peuple). Avec la modernité et les technologies, nos divertissements ont pris une toute autre dimension. Il est possible aujourd'hui d'assister à des morts en direct, à des films d'horreur, des sports extrêmes, des attractions morbides, des simulations sans limite, des jeux vidéo sans éthique ni morale.

Mais peut-on maîtriser sa peur par le réel, comme celui proposé par les télévisions anglaises pour présenter les conséquences concrètes de la maladie d'Alzheimer ou encore les méfaits de l'alcool au volant ? Existents-ils alors des remèdes contre la peur, des recettes immédiatement applicables en entreprise et ailleurs ? Les cellules d'écoute psychologique, les séminaires de motivation et les politiques du Bien-Être seront-elles vraiment la panacée ? Faut-il en rire ou en pleurer ? Faut-il rire pour être en bonne santé comme Voltaire, faut-il pleurer pour le même objectif comme Cioran ou Kierkegaard ? Bon il nous faut donc continuer à aligner des mots et nos maux et en rire comme le propose avec une grande humanité Jean-Louis Fournier (2011). Ce dernier, ami de Desproges, a bien dû lire La Rochefoucault pour lequel « L'humour est la politesse du désespoir ». Desproges exorcisant, quant à lui, sa peur de mourir par le rire (« Noël au scanner, Pâques au cimetière ») nous fait rire par son défi du désespoir.

Cette maîtrise supposée de la peur par le réel doit donc être contrecarrée par l'humour et l'ironie qui nous sauvent de nos souffrances. Il nous faut nommer nos peurs, les relativiser, les ramener au réel même si rire de tout n'est pas toujours possible avec n'importe qui et encore moins dans les entreprises. À la question, peut-on (faire) rire de toutes les peurs, la réponse est évidemment positive (Fournier, op.cit. ; Jelinek, 2006 ; Neumayer, 2011 ; Tuszyńska, 2006 ; Wilde, 1854). Une autre approche, plus ancienne et politiquement correcte, consiste à renvoyer dos à dos la psychopathologie du travail et la psychanalyse pour mettre l'accent sur l'art et ses bienfaits. En effet une autre voie de développement, d'une quelconque maîtrise de la peur par le réel, peut se trouver dans l'art intégrant la peur comme une sorte d'énergie créatrice, une sublimation

en quelque sorte. Les exemples sont nombreux : de l'architecture comme les cathédrales, citadelles à la peinture (Jérôme Bosch, Munch) en passant par la Musique (Rap, Requiem, Slam). Les arts apparaissent donc comme une solution pour lutter contre nos peurs. Les arts prennent place comme des éléments contra phobiques luttant contre ces peurs immaîtrisables. Le bien-être au travail, comme indicateur de qualité de vie, prendra alors toute sa place dans cette lutte de l'Homme en quête du bonheur et exigeant celui-ci à la maison mais surtout au travail. Il s'agit pour les chefs d'entreprise et leurs DRH de mettre l'accent sur ce bien-être au travail avec des discours toujours aussi pesants et préoccupants autour de nos notions déjà anciennes comme la motivation, la performance, l'intérêt de la tâche, le soutien et la confiance.

Tout est donc pour le mieux dans le meilleur des mondes. C'est un fait d'expérience car, en effet, qui pourrait douter que le bien-être, l'efficacité et la motivation (associés à l'aménagement des locaux) ne puissent en terminer avec nos peurs et nos phobies, avec nos craintes et nos révoltes. Comme chez France-Télécom-Orange en 2011, un grand pas en avant a été fait pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT, 2011). Reconstruire et fédérer le collectif pour partager une peur commune, l'extérioriser et donc la relativiser (syndicats, associations, fédérations) semble une voie réaliste de succès même si ce n'est pas le mal, mais le bien, qui engendre la culpabilité (Lacan, 1973 : 71). L'instinct de peur l'emporterait ainsi sur l'instinct grégaire ce qui permettrait de faire gagner ce fameux concept fumeux de bien-être au travail⁴. Fort heureusement, nul ne l'ignore, l'analysant ne dit pas tout ; il fonctionne un peu comme les études et les sondages sur le moral des troupes en entreprise ou en pays. Il dit vouloir du bien-être au travail et dans son équipe mais il demande peut-être autre chose qu'il s'agira de comprendre pour ne pas passer complètement à côté de la demande.

Ainsi en 2010, dans ce cadre d'idées, le moral des ménages français était au plus bas depuis 1987. Même en 1993, on n'avait pas sombré dans une telle sinistrose, affirme Alexander Law, économiste chez Xerfi. C'est plus de la déprime globale qu'un facteur particulier, précise Jean-Louis Mourier. Mais on note que les ménages sont très pessimistes sur leur niveau de vie future ; c'est un avis partagé par Mathieu Kaiser, de la BNP Paribas. L'enquête s'est achevée le 21 janvier 2011, jour du décrochage des Bourses européennes. L'essentiel de l'impact de la baisse des marchés d'actions sur la confiance des ménages restera donc à observer dès février... en juillet 2012 la situation est fort préoccupante et le pire est à venir selon d'autres experts.

Les facteurs négatifs s'accumulent : inflation élevée, ralentissement de la baisse du chômage, resserrement des conditions de crédit. Une stagnation, voire une

⁴ « L'ambition première, c'est le bien-être des collaborateurs. Disneyland Paris est une entreprise de services où la qualité du produit et la satisfaction des clients dépendent directement de l'engagement de nos équipes. Nous voulons donc que notre corps social se sente bien au travail pour qu'il ait envie de faire le petit geste supplémentaire envers nos clients » (Bruno Fournet, Disneyland Paris, 20 octobre 2011, in Focus RH, Actualité et évolution des ressources humaines).

baisse, de la consommation d'ensemble n'est pas à exclure. Nous assistons donc à une extension de la crise contrairement aux avis des maîtres de la planète dès la fin 2009. Nul ne peut plus chanter « ma petite entreprise ne connaît pas la crise ». Le mot crise (du grec *krinein*) fut longtemps un terme médical désignant la phase où se décide le cours de la maladie, vers la guérison ou la mort. Mais alors, faut-il avoir peur de la guérison et de la peur ? Pour attaquer la crise, commençons par une critique de l'argent fou et choisissons toujours l'humour pour conclure...

4. RIEN DE MIEUX EN 2012, LA TROUILLE TOUJOURS

En baisse en février 2010, au plus bas en avril 2010, en hausse en octobre 2010 selon Le Figaro, le chômage a continué son ascension et son yoyo selon les sources dans les premières années de la seconde décennie du siècle nouveau. Avons-nous des raisons d'espérer et d'avoir moins peur ? Nous pouvons en douter au regard du traitement réservé à la jeunesse diplômée ou pas et à la séniorité retraitée ou pas encore. Il nous faut titiller la vérité. Il nous est impossible de nous y retrouver là-dedans sans un soupçon au moins de ce que veut dire la castration (Lacan, op.cit.). Il n'est pas de degré de médiocre au pire et les années qui viennent seront traversées de plus grandes peurs encore. Le réel et sa supposée maîtrise ne peut que mentir aux partenaires sociaux et aux salariés. Nul ne pourra mettre de côté sa peur, seule échappatoire pourtant, la maladie dite mentale dans laquelle l'acteur social et économique aura à choisir : névrose, psychose ou perversion.

Pour 2012, les Français s'inquièteraient du chômage et de la hausse des prix. Pour les économistes, ce pessimisme ne présagerait rien de bon pour l'avenir de la consommation. Des titres dans toutes les presses ressemblent à ces énoncés : Grève générale ? Grève illimitée Le pire n'est pas toujours probable, mais alors ? Nous savons qu'il n'est de travail qu'à fonds perdu. Nous savons que ce travail perd toujours contre le capital et que le service rendu est près du profit. Nous savons qu'il faut socialiser les pertes et privatiser les profits. Nous savons que ces profits sont un doit pour la jouissance des plus grands qui doivent justement jouir sans entraves ni contraintes.

Nous savons qu'éliminer la peur, ce serait éliminer notre humanité et nous transformer en robots. Nous savons que lorsqu'on observe certains chefs d'état, ou les dirigeants de nos entreprises soumis au « management », on a l'impression qu'ils n'ont peur de rien... maintenant qu'ils sont décomplexés. Et cela nous fait froid dans le dos ! À vous de choisir entre effroi, peur⁵ et angoisse (Bernat, 2003).

⁵ La peur (*Furcht*) est une première élaboration psychique de l'effroi car elle attribue un objet défini au danger, le figurant ou le représentant : l'effroi est ainsi mis à distance. L'éprouvé est celui d'un danger mais désormais lié à cet objet et sa proximité, ou bien du danger de la perte de cet objet et donc de sa fonction de protection, d'écran. Avec la peur, le moi est ainsi préparé à la situation de danger. Freud a relié la peur à la phase de dépendance (à l'objet) de la première année, puis à la phase phallique lorsque cet objet est le pénis (et c'est alors le danger de castration). L'objet « pénis » de même que l'objet « loup » sont des exemples d'un objet qui a

BIBLIOGRAPHIE

- ANACT, (2011), « France Télécom-Orange, un pas vers l'amélioration des conditions de travail », Hors-série/juin, 16 p.
- BERNAT J., (2003), *Effroi, peur et angoisse chez Freud*, in *Site La psychanalyse au Luxembourg*, lexique Freud, 2 p.
- BROWN Norman, O., (1960), « Eros et Thanatos », *La psychanalyse appliquée à l'Histoire*, traduit de l'américain par Renée Villoteau, Julliard, Les lettres nouvelles, 385 p.
- BROWNE T., (1690), *Lettre à un ami*, Allia, 2007, 48 p.
- CÉLINE L-F., (1932), *Voyage au bout de la nuit*, Éditions Gallimard, folio plus, 1996 pour le dossier, 559 p.
- CLOT Y., (2010), « Le travail à cœur », *Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La découverte, 190 p.
- Collectif, (2011), « Créons un observatoire des suicides, Imposer la transparence des données », in *Le Monde*, Débats Décryptages, vendredi 29 avril, page 21.
- Courrier International, (2011), « Nucléaire, les risques en Europe », n°1068, du 21 au 27 avril, Dossier, pp. 14-21.
- DEL CASTILLO M., (1993), *Le crime des pères*, Édition du Seuil, Points, 295 pages.
- DELPHY C., (2008), *Classer, dominer, qui sont les autres ?* La fabrique éditions, 227 p.
- DOREY R., (1986), « L'amour au travers de la haine », in *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, N°33, printemps, pp.75-93.
- FRAISSE G., (2007), *Du consentement*, Seuil, Non-conforme, 136 p.
- FILOCHE G., (2005), *Carnet d'un inspecteur du travail*, Ramsay Poche/Document, 322 p.
- FURTOS J., (2006), « Les cliniques de la précarité. Contexte social, psychopathologies et dispositifs », Masson, Congrès de Psychiatrie et de Neurologie de langue française, 284 p.
- Galerie Bernheim-Jeune, (1993), « Rencontre avec Terence dans le choc de l'art et de la gestion des ressources humaines », 23 septembre, 18 p.

particularité de regrouper toutes les angoisses fragmentaires et les menaces, en une forme de synthèse : le gain est qu'il n'y a plus qu'une seule menace et un seul objet de peur. La situation de peur est ainsi une situation où la détresse et le danger sont reconnus, mémorisés ou attendus mais sans déborder le moi puisque contenus dans, ou cadrés par, un objet. Joël Bernat oppose donc ici avec force et légitimité les trois concepts d'effroi, de peur et d'angoisse. Nous avons essayé de maintenir cette posture dans cet article et nous validons cette définition de la peur.

- GINSBERG G., (2003), *Je hais les patrons*, L'épreuve des faits, Seuil, 227 p.
- GREEN A., (2010), Illusions et désillusions du travail psychanalytique, postface de Fernando Urribari, Odile Jacob, 282 p.
- HADIDI S., (2011), « Assad fils est pire que son père », in *Courrier International*, n°1065, du 31 mars au 6 avril, p. 19.
- JELINEK E., (2006), *Enfants des morts*, Seuil, 536 p.
- KAMAL S., (2011), « Il ne suffit pas de briser le mur de la peur », in *Courrier International*, n°1065, du 31 mars au 6 avril, p. 20.
- KESSLER F., (2011), « La prise en charge des soins médicaux, un acquis menacé », in *Le Monde, Expertises Economie*, mardi 12 avril, page 3.
- KETS de VRIES M., (1999), « Les dirigeants doivent prendre conscience qu'ils sont entourés de menteurs involontaires », in *Le Monde*, Dossier, mardi 6 juillet, propos recueillis par Marie-Béatrice Baudet, page III.
- LACAN J., (1973), *Télévision*, Éditions du Seuil, 72 p.
- LABADIE C., (2011), « Comment l'art peut développer la motivation et l'environnement de travail dans l'entreprise ? », SKEMA Business School, Dissertation, Master of Science in International Project Management, août, 104 p.
- LAUER S., (2011), « Les entreprises, les crises et le principe de réalité », in *Le Monde*, 8-9 mai, p. 18.
- LE GALL J-M., (2011), « Du risque psychosocial au diagnostic managérial », in *Le Monde*, mardi 19 avril, p. 3.
- Les ateliers de la mutation, (2011), « Newsletter », n°11, 25 mai.
- LEVARAY J-P., (2011), « Salauds de pauvres ! », in *Le Monde libertaire*, n° 1636, 19-25 mai, p. 3.
- Les Cahiers du cercle Ecophilos, (2008), « La peur dans l'entreprise. Discerner le vrai du faux », *Entreprise et Progrès*, 32 p.
- MONTAIGNE M., (1588), *Des menteurs*, Allia, 1997, 16 p.
- NEUMAYER S., (2011), « Le Sphinx dans l'entreprise, Réflexions syndicales sur l'évaluation », in *Le Monde Libertaire*, 13-19 janvier, pp.11-12.
- ONFRAY M., (2010), *Le crépuscule d'une idole, l'affabulation freudienne*, Grasset, 613 p.
- PAHLAVAN F., (2002), *Les conduites agressives*, Armand Colin, 204 p.
- PRIGENT H., (2005), « Mélancolie », *Les métamorphoses de la dépression*, Découvertes Gallimard, Réunion des Musées Nationaux, 160 p.
- Revue Economique et Sociale, (2011), « Peurs et Espoirs dans le monde du travail », in *Bulletin de la société d'études économiques et sociales*, Volume 69, Mars 2011, Dossier dirigé par les membres du comité d'organisation du Congrès suisse dans le monde du travail, 120 p.

- THERY L., (2006), *Le travail intenable*, Résister collectivement à l'intensification du travail, Éditions La Découverte, sous la direction de Laurence THÉRY et 8 autres contributeurs, Collection Entreprise & Société, voir le chapitre 7 Femmes et Hommes, 246 p.
- TUSZYNSKA A., (2006), Une histoire familiale de la peur, Traduit du polonais par Jean-Yves Erhel, Grasset, 512 p.
- VALLON S., (1996a), « L'espace et la phobie », *La peur de la peur - 1 -*, érès, actualité de la psychanalyse, 223 p.
- VALLON S., (1996b), « Journal d'une analyse », *La peur de la peur - 2 -*, érès, actualité de la psychanalyse, 143 p.
- VANEIGEM R., (2003), « *Le Chevalier, la Dame, le Diable et la Mort* », Gallimard, Folio, 279 p.
- VANEIGEM R., (2006), *Le livre des plaisirs*, Espace nord, 204 p.
- VERONESI S., (2008), *Chaos calme* publié en français en 2008 d'abord chez Grasset & Fasquelle puis dans Le Livre de poche, Prix des lecteurs, Sélection 2010, 536 p., traduit de l'italien par Dominique Vittoz, « Caos Calmo », publié par Bompiani, Milano, Septembre 2005.
- VERSCHAVE F-X., (1998), *La Françafrique : le plus long scandale de la république*, Stock, 380 p.
- WILDE O., (1854), *De Profundis*, traduit de l'anglais par Léo Tack, 1897, Stock, 2005, La Cosmopolite, 182 pages.
- ZWEIG S., (1935), *La peur*, Publication en France en 1935, Editions Bernard Grasset, Les Cahiers Rouges, réédition en 2007, 227 p.