

## Psychanalyse et entreprise : ces deux concepts étrangers devraient-ils, étrangement, se rejoindre ?

**Thibault de SWARTE**

Maître de conférences HDR

Télécom Bretagne

Laboratoire LASCO

Institut Mines Telecoms/Paris Descartes

*Avec Thibault de Swarte, qui faisait partie en 1991 du groupe fondateur de l'Institut Psychanalyse et Management, nous revenons aux sources d'une réflexion sur ce regard excentré concernant entreprendre, manager et transmettre que nous suggère la psychanalyse. Ce dispositif de lecture et de posture inédit dans le registre de l'organisation économique et administrative (qui lui semble a priori étranger) apporte de nouveaux questionnements et peut être les éléments d'une discussion sur l'éthique et la philosophie des pratiques de formation et de management d'aujourd'hui venant dans l'idéalisme nécessairement normatif de la rigueur scientifique...*

### **Avertissement de l'auteur (Août 2014)**

J'ai fait le choix de modifier aussi peu que possible ce texte de jeunesse, le premier que j'ai écrit sur le sujet, après 7 ans de psychanalyse avec Gérard Bazalgette, à l'époque jeune analyste du 4<sup>o</sup> groupe. Je venais d'obtenir une nomination comme maître de conférences en gestion dans une école d'ingénieurs en télécoms, et je me rappelle de l'émerveillement ressenti quand les fondateurs de l'IP&M vinrent dans mon école quelque peu austère présenter leur projet. Ce fut un « coup de foudre » avec le « & » articulant Psychanalyse et Management qui dure encore aujourd'hui. Le titre de la communication avait été trouvé à l'issue d'un déjeuner rennais avec Germain Bertrand, 1<sup>er</sup> président de l'IP&M. Notre George Washington en somme... J'ai voulu garder l'ambiguïté féconde de ce titre car elle fut fondatrice.

### INTRODUCTION

Si on a une approche très « braudélienne » de ce séminaire, si par conséquent on raisonne sur longue période, on ne peut qu'être frappé par différents points. L'intelligence artificielle se développe. Les systèmes de communication avancés remettent en cause les formes traditionnelles du contact humain. Les interrogations sur l'éthique, la morale, réapparaissent de Dunkerque à Tamanrasset, en deçà et au-delà. Bref, face au rétrécissement accéléré de l'espace, la question de l'homme — qui ne se limite pas à celle de l'individu — est plus que jamais essentielle. Voilà donc une excellente raison de nous retrouver ici.

Psychanalyse et entreprise sont deux univers conceptuellement étrangers, pour au moins deux raisons. Les sources des sciences de gestion sont très éloignées de celles de la psychanalyse. Le travail qui s'opère lors d'une analyse paraît être aux antipodes de celui du chef d'entreprise. Je suis cependant enclin à penser que ces deux univers « devraient »<sup>1</sup>, étrangement se rejoindre. Deux liens entre ces derniers méritent d'être évoqués ici : le lien étrange qu'établit le désir d'entreprendre dans le secteur des hautes technologies, le lien nécessaire qu'on peut évoquer à travers le cas du partage du « matrimoine ».

## 1. PSYCHANALYSE ET ENTREPRISE :

### DEUX UNIVERS CONCEPTUELLEMENT ÉTRANGERS

Considérons, tout simplement, l'introduction à la psychanalyse de Freud. De quoi nous parle-t-il ?

D'actes manqués, alors que l'entreprise ne s'intéresse qu'à la réussite. De rêves, alors que l'entreprise repose avant tout sur la prise en considération des réalités. De « théorie générale des névroses », donc d'inconscient, de vie sexuelle, d'angoisse et de libido. Tout ceci relève a priori de la vie privée, certainement pas de la logique de l'entreprise. Puisqu'en partant de la psychanalyse on ne semble pas rencontrer l'entreprise, j'ai voulu procéder à la démarche inverse et comparer les « sciences de gestion » à la psychanalyse.

#### 1.1 Les sources des sciences de gestion sont très éloignées de celles de la psychanalyse

On peut donc identifier, au moins dans l'approche française, deux pères spirituels de la psychanalyse : Freud et Lacan. Le « Bouillon de culture » des années 1900-1960 a été assez composite. On y trouve des facultés de psychiatrie bientôt émancipées de la neurologie. Le projet reste toutefois dans ce cas clairement professionnel. On y trouve aussi l'École Normale Supérieure (ENS) où le projet me paraît plus trouble : professionnel dans la mesure où un des objectifs de l'institution est de former des professeurs agrégés de philosophie, vocationnel dans la mesure où devenir philosophe relève d'un choix inconscient assumé, thérapeutique, car c'est quand même à l'ENS que s'est vécue la crise morale de l'intelligentsia post-sartrienne.

La psychanalyse peut être présentée comme la science de l'inconscient. Sa problématique dominante est l'identification de la structure de la personnalité qu'autorise le démantèlement des résistances. Elle est centrée sur l'individu pour qui devenir un acteur pose un problème, à un degré ou à un autre.

---

<sup>1</sup> « Devrait » doit conserver ici son ambiguïté. Il s'agit à la fois d'un souhait et d'une injonction.

	<b>Le Paradigme du Management</b>	<b>Le Paradigme de L'Administration</b>	<b>Le paradigme de la Psychanalyse</b>
<b>Les pères spirituels</b>	F. Taylor, H. Fayol P. Drucker, I. Ansoff, R. Anthony, O. Gélinier	H. Spencer, W. Pareto E. Durkheim, M. Weber F. Bloch-Lainé	Freud Lacan
<b>Les bouillons de culture 1900-1960</b>	Les Écoles de Commerce (Projet « professionnel »)	Les Facultés de Droit et sciences économiques (projet « vocationnel » éducation libérale	Les Facultés de médecine (psychiatrie) Les Facultés de Psychologie L'École Normale Supérieure Projet : faire découvrir à l'individu la singularité de son désir.
<b>Présentation</b>	Les « sciences du management »	Les « sciences de l'administration »	La « science de l'inconscient »
<b>La problématique dominante</b>	Identifier les situations de décision Archétype par fonctions	Identifier les procédures administratives par niveaux	Identifier la structure de la personnalité en démantelant les résistances de l'inconscient.
<b>Centrée sur</b>	Le manager (= l'acteur)	Les règles de gestion (le système)	L'individu pour qui devenir un acteur pose un problème
<b>L'objectif scientifique privilégié</b>	Déterminer empiriquement de « bons algorithmes et critères » de décision (les modèles de gestion : production, commercial, stock, personnel, etc.)	Découvrir fût-ce théoriquement les « bons modèles de l'économie et de l'organisation parfaite » (dont on se rapproche) : comptabilité, finance	Découvrir les ressorts de la personnalité (brisés ou efficaces selon les cas)
<b>Les produits types</b>	Contrôle de gestion Manuels de gestion	Rationalisation des choix Budgétaires Plans comptables	La sensibilité à l'Autre scène
<b>La revue type</b>	<i>Harvard Business Review</i>	<i>Administrative Science Quarterly</i>	Nouvelle revue de psychanalyse

Source : *Épistémologie des sciences de gestion (Economica) et T. de Swarte*

On peut penser que l'objectif scientifique privilégié serait : découvrir les ressorts de la personnalité, qu'ils soient brisés ou qu'ils soient efficaces (en tant que

ressorts dans la structure). Le produit type serait la sensibilité à l'autre scène (à l'inconscient). La revue type, celle que je connais le mieux, c'est la nouvelle revue de psychanalyse, tout simplement parce qu'on y trouve des thèmes qui m'ont plu : la lecture, la solitude. En ce qui me concerne, cela ne relève pas d'un choix d'école.

Toujours sur le registre de l'éclatement conceptuel, il y a un deuxième type d'approche qui m'a paru intéressant. Il consiste à dire que le travail qui s'opère lors d'une analyse paraît être aux antipodes de celui du chef d'entreprise. Si on fait une analogie avec le théâtre, on peut identifier une règle de trois unités : de temps, de lieu et d'action.

### 1.2 La règle des trois unités de la psychanalyse n'est pas celle de l'entreprise

\* *Le temps* d'une psychanalyse, c'est à dire d'une cure analytique, c'est un temps qui est long et indéterminé (2 ans, 5 ans, 10 ans...). Le temps de l'entreprise, c'est l'inverse, c'est un temps très court. C'est par exemple le cas en gestion de la production : le juste à temps est même surdéterminé.

\* *Le lieu* de l'analyse, au moins dans sa forme classique, c'est le cabinet du psychanalyste. C'est un lieu clos, intime, plutôt douillet, qui est radicalement coupé du monde extérieur. Qu'est-ce que le lieu de l'entreprise ? C'est le contraire. D'ailleurs, ce n'est pas toujours un lieu, c'est-à-dire qu'il peut y avoir éclatement complet dans l'espace. Les moyens de télécommunication et les moyens de transport autorisent d'ailleurs de plus en plus l'éclatement géographique de l'entreprise.<sup>2</sup>

\* *L'action* : Dans le cas de la psychanalyse, l'action est, si j'ose dire, purement verbale. Le verbe qui était, dit-on, au commencement de toute chose est à lui seule action. Dans l'entreprise, c'est a priori l'inverse. Ce n'est pas pour rien que le cadre est réputé se déplacer sans cesse. Reste à savoir si ces déplacements sont de l'action ou si ce n'est pas plutôt un déplacement du problème, mais n'anticipons pas sur la suite.

## 2. CES DEUX UNIVERS DEVRAIENT-ILS ÉTRANGEMENT SE REJOINDRE ?

J'ai été sensible à trois convergences. J'ai pensé à Freud, à Schumpeter et Stefan Zweig, à la Vienne de la fin du siècle dernier et du début de ce siècle. J'ai pensé aussi à Vienne et Berlin. Finalement, c'est la barbarie nazie qui a fait triompher le Berlin d'Hitler sur la Vienne intellectuelle.

Autre chose, ces deux villes occupent en Europe une position stratégique, elles étaient récemment encore à la frontière de deux empires entre l'Est et l'Ouest.

---

<sup>2</sup> Voir par exemple l'importance croissante que prend la problématique des réseaux dans le monde financier.

Freud et Schumpeter occupent chacun dans leur champ une position tout à fait stratégique, Freud dans celui de l'analyse, Schumpeter dans celui de l'économie. Il m'est revenu (là encore je serais content d'avoir des précisions de la part des analystes présents), que Freud utilise quelque part l'idée d'entrepreneur du rêve, or Schumpeter était fasciné par l'entrepreneur.

C'est la première convergence, même si c'est une « *métaconvergence* »

La deuxième convergence entre la psychanalyse et l'entreprise, je crois que cela pourrait être l'échange.

Qu'est-ce que c'est que le désir ? Sinon le désir de l'autre, donc le désir d'une forme d'échange qui peut être pervers, qui peut être cannibale, mais qui est quand même un désir d'échange. L'échange marchand peut lui aussi être pervers, cannibale, etc. Ce n'est d'ailleurs pas par hasard que la rationalité calculatrice de l'inconscient est dans la littérature analytique, la contrepartie de la rationalité calculatrice de l'*homo oeconomicus*.

La troisième convergence est liée au fait que la psychanalyse a conquis par exemple H.E.C. J'ai lu *Strategor*, le manuel de stratégie rédigé par les professeurs de H.E.C. Ce sont des gens qui se sont intéressés à l'approche psychanalytique du leadership, aux problèmes d'identité personnelle et d'identité organisationnelle. Nous en reparlerons tout à l'heure.

J'ai identifié un lien étrange d'une part et un lien nécessaire d'autre part. Le lien étrange, c'est le cas du désir d'entreprendre dans le secteur des hautes technologies. Là encore cela correspond à mon expérience.

Qu'est-ce que finalement le désir d'entreprendre ? C'est la volonté d'un individu d'apporter sa marque par opposition à l'ordre reproducteur des grandes organisations. Je crois que c'est une question qui est intéressante ici puisque Rennes est avec Montpellier, Toulouse et quelques autres villes un lieu dans lequel ce type de désir d'entreprendre est tout à fait important. Il faut quand même préciser sur cette question que l'intersection de l'ensemble « psychanalyse » et de l'ensemble « l'entreprise » présente un caractère assez marginal puisque si l'on prend les grandes fonctions de l'entreprise : finances, marketing, stratégie, production, etc., c'est vraisemblablement dans le petit cadre de la stratégie que l'on va pouvoir trouver une interface. Le désir d'entreprendre est donc à mettre en relation avec la stratégie.

Si on se penche du côté de la psychanalyse, on peut présenter son objet en disant qu'elle étudie les systèmes de relations entre la structure familiale et les phénomènes fondamentaux que sont la naissance, la vie et la mort. La sexualité et le désir sont bien entendu les éléments moteurs de la naissance, de la vie et de la mort. Il y a donc un lien et ce n'est pas seulement un lien métaphorique entre l'objet de la psychanalyse et l'objet de la création d'entreprises. C'est ce qui a été dit d'ailleurs de façon tout à fait claire dans l'intervention précédente. On ne naît

pas entrepreneur, mais on le devient, à la suite d'un processus complexe et aléatoire.

Je vais développer rapidement la question du désir d'entreprendre dans le secteur des hautes technologies. Ce qui peut être intéressant ici, c'est de tenter d'identifier la motivation profonde de l'individu ou du moins son archétype. Il s'agit des jeunes ingénieurs que j'ai l'honneur de former. Ce qui m'a frappé, c'est le caractère a priori contradictoire de la haute technologie et du désir d'entreprendre. En effet, d'un côté, pour un jeune ingénieur maîtriser la haute technologie, c'est se passionner pour des questions d'intelligence formelle où, non seulement le désir n'apparaît pas, mais où il doit se plier aux nécessités de la cohérence technique. Par ailleurs, les Français sont a priori de brillants ingénieurs, mais n'ont pas de goût pour l'entreprise, c'est une constante historique. C'est toujours l'État qui a joué un rôle majeur et rarement les individus. C'est un phénomène très marquant dans le secteur des télécoms où je travaille. Le cas de Rennes est révélateur. Il a fallu qu'un important centre de recherche (le CCETT, Centre Commun d'Études de Télédiffusion et de Télécommunications) s'installe pour que se développent ensuite des Petites et Moyennes Industries.

Alors, peut-on tenter de résoudre cette contradiction ? Quel lien étrange peut-on essayer de trouver ? Il y a plusieurs éléments de réponse. D'abord, mon sentiment, c'est que vraisemblablement il n'y a pas, en tout cas pas pour le moment, de réponse sur un plan conceptuel. S'il y avait une réponse, ce serait une réponse extrêmement complexe pour laquelle on n'a pas encore les moyens intellectuels de faire quelque chose de sérieux.

Ensuite, il faut reconnaître empiriquement que le désir de création d'entreprises existe. Il est d'autant plus fort qu'il n'est jamais explicité comme un désir au sens que ce terme a en psychanalyse. C'est probablement un des points les plus intéressants. Il existe, puisqu'il y a des gens qui se passionnent pour ces questions. Je crois que les thèmes auxquels il faudrait réfléchir, c'est que pour le moment il n'y a pas encore de vulgate consacrée à la psychanalyse du désir d'entreprendre. Il y en a une sur les enfants, sur les problèmes de nos chérubins, mais pas sur l'entreprise.

Ceci introduit évidemment un nombre considérable de biais. Mais pour le moment le désir d'entreprendre semble avoir échappé à la réinterprétation. Voilà ce à quoi j'avais pensé sur le désir d'entreprendre. Je finirai par un deuxième cas, celui des problèmes de successions. Il s'agit du matrimoine, plutôt que du patrimoine.

C'est une situation qui est inverse par rapport à celle du désir d'entreprendre, puisque dans un cas on part de la partie pour constituer un tout, alors que dans l'autre on part du tout pour tenter d'en dégager des parties.

En toute hypothèse, une telle problématique de la production, de la reproduction et du partage est bien au cœur de la démarche de la psychanalyse, c'est, je crois, ce que l'on appelle la castration.

On peut citer quelques références théoriques : Legendre, « l'inestimable objet de la transmission » qui est une approche à la fois juridique et psychanalytique du problème de la transmission, ou Toubiana, « l'héritage et sa psychopathologie ».

Venons-en au cas. Tout d'abord pourquoi matrimoine plutôt que patrimoine ? L'histoire, c'est que la transmission par le père a été perturbée par une série de deuils liés à la guerre de 14-18. Il découle de cela une pathologie où la fille, très « éprise » de son père et jamais vraiment remise de la perte prématurée de celui-ci souhaite ardemment conserver le patrimoine. La transformation du patrimoine en matrimoine se fait ainsi en plusieurs étapes :

— 1919, mort du père, il s'en suit que Rose, sa veuve gère le domaine avec son fils Joseph, situation déjà un petit peu « trouble ».

— 1945, mort de Rose. Sa fille Thérèse est très attachée aux terres, relations parfois compliquées avec ses frères du fait du maintien d'une indivision familiale.

— 1961, décès de Joseph, un des frères. Thérèse parvient en 1968 à obtenir le patrimoine, plus exactement le Château et les terres qui en sont le symbole. En deux générations, le patrimoine est devenu un matrimoine.

— 1982, la petite-fille de Rose, obtient sa part du matrimoine à la suite de conflits assez violents. Aujourd'hui, Thérèse a 95 ans et de douloureux problèmes de partage successoral se posent à nouveau.

Que faut-il retenir de tout cela ?

\* Il est a priori plus difficile de partager un matrimoine qu'un patrimoine. En effet dans le cas du patrimoine, il existe une relative cohérence entre la loi juridique et la loi symbolique, alors que cette relative cohérence semble faire défaut dans le cas du matrimoine.

\* La confusion entre ce qui est régi par l'inconscient et ce qui est régi par les lois économiques peut aboutir à la ruine de toute entreprise.

\* La question politique de l'héritage n'a pas fini de faire couler de l'encre. Elle se situe en effet à la frontière de deux traditions profondément différentes, d'un côté celle de la transmission à laquelle on peut associer le droit et la psychanalyse, de l'autre celle de la gestion dont on a défini précédemment les principaux aspects.

On sait qu'à propos d'héritage, de transmission, d'imposition de la fortune, etc., la loi française est, à bien des égards, extrêmement décevante.

## CONCLUSION

Pour conclure, je dirai essentiellement deux choses. Tout d'abord, il y a au moins un risque dont les relations entre entreprise et psychanalyse sont protégées, c'est celui de l'inceste. L'exogamie est ici totale. Les deux champs me paraissent tellement éloignés que les rejets de ces deux approches sont soit impossibles, soit d'un type vraiment nouveau.

La deuxième idée consiste à se demander si psychanalyse et entreprise, ce n'est pas le mariage de la carpe et du lapin ? A priori, non puisque la réalité de ces rapports existe par exemple dans le cas du désir d'entreprendre. Ce qui me paraît plus compliqué, c'est la conceptualisation. Elle me paraît pour le moment passer après les études de cas, ne serait-ce que pour ne pas répéter à un niveau microsociologique, au niveau de la réalité sociale, les erreurs de Marcuse ou Adorno. On sait qu'ils ont essayé d'opérer des synthèses un peu hasardeuses entre certaines conceptualisations analytiques et travail sociologique.

Pour terminer, je voudrais indiquer ici les points sur lesquels j'aimerais travailler à l'avenir :

- La création d'entreprises, il faudrait prévoir dès l'origine les modalités de la transmission, chose que les créateurs ont toujours beaucoup de difficultés à faire.
- Les fondements inconscients de la création d'entreprises.
- Tenter d'identifier quelques perversions juridico-affectives en matière de transmission d'entreprise dont le matrimoine me paraît constituer un cas intéressant.

## BIBLIOGRAPHIE

- BAZIN H., (1967), *Le matrimoine*, Seuil, Paris.
- FREUD S., *Introduction à la psychanalyse*, Payot.
- LACAN J., (1966), *Écrits*, Seuil.
- LACAN J., (1986), *Le séminaire -7- L'éthique de la psychanalyse*, Seuil.
- LEGENDRE P., (1985), *L'inestimable objet de la transmission* (Étude sur le principe généalogique en occident), Fayard.
- MARCUSE H., (1963), *Éros et civilisation : contribution à Freud*, Ed. de Minuit.
- MARTINET A.C., « Épistémologie des Sciences de Gestion », *Economica*.
- SHUMPETER J., (1984), *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Payot.
- STRATEGOR, (1988), *Stratégie, structure, décision et identité ; politique générale d'entreprise*, Interéditions.
- TOUBIANA É., (1988), *L'héritage et sa psychopathologie*, PUF, Paris.
- ZWEIG S., (1986), *Le Monde d'hier : souvenirs d'un Européen*, Belfond.