

## L'inconscient, un ailleurs pour l'entreprise ?

Saverio TOMASELLA

Psychanalyste

*« Tout le travail de la psychanalyse consiste à donner la parole à l'inconscient, à faire en sorte que l'autre histoire se fasse entendre » (François Perrier).*

*Avec Saverio Tomasella nous entrons dans ce « temps du sujet » avec cette dimension supplémentaire philosophique, éthique (et peut-être pédagogique) qu'apporte aujourd'hui la psychanalyse au management au-delà des stériles débats d'usage et des médiocres tentatives de « récupération » opérationnelle. Certaines critiques du sujet « supposé savoir » (que se supposent parfois les psychanalystes eux-mêmes...) ne sont certes pas infondées, la psychanalyse et ses « écoles » entretiennent un vieux mystère autour des pratiques dont nul n'est censé savoir ce qu'elles cachent. En fait, la psychanalyse par son dispositif inédit, introduit une rupture épistémologique initiatique permettant au sujet une énonciation sans contraintes dans son rapport au manque sans autre règle que l'association libre. Cette libération de la dictature de la raison fait autorisation implicite à l'autre, l'analysant, de se libérer des structures défensives issues de sa longue histoire de dépendance infantile pour oser l'autonomie, la responsabilité et peut-être même la création. Le matérialisme et le positivisme de nos pratiques d'éducation et de management d'aujourd'hui figent le sujet dans des positions qui le privent du libre jeu des ressources de l'inconscient avec leurs possibilités infinies de condensation, de déplacement et de substitution. Nous entrons dans l'esprit d'une psychanalyse qui ne renie rien de ses origines mais qui revendique son avenir...*

Depuis 1974, le terme de crise, parfois signifiant, le plus souvent non-signifiant, est venu hanter les consciences, au point d'être devenu une fixation mentale, c'est-à-dire une contrainte psychique qui fige la créativité et empêche la pensée. Pourtant, n'oublions pas que crise signifie *mutation*. Une telle période de dérangement, de dés-ordonnement invite à changer de regard et d'habitudes, à se transformer en profondeur pour évoluer ; car toute crise avant d'être économique, politique, sociale ou même technique est d'abord une crise humaine, une crise de la relation à soi et à l'autre.

Ainsi, pour sortir du marasme ambiant, entretenu par les fantasmes archaïques de la peur de l'autre et de la crainte de l'avenir, puis orchestré par ceux qui se servent de l'angoisse comme d'un levier pour assurer leur pouvoir, il est nécessaire de redonner une vraie place à l'humain, de créer des espaces de liberté pour le sujet, jusqu'au cœur du travail et dans les entreprises.

Ma pratique quotidienne de la psychanalyse depuis une vingtaine d'années m'a incité à interroger sans détours les discours et les réalités des entreprises ou des marques à travers le prisme révélateur de l'écoute de l'inconscient, avec l'intention de mettre en évidence l'intérêt (et même l'utilité) de cette démarche pour ce qu'on appelle généralement le management.

L'inconscient est un « ailleurs » qui dérange l'institution, car elle ne peut en avoir la maîtrise. Pour redonner place à l'humain et espace de liberté au sujet, il est essentiel d'aider les entreprises à s'ouvrir continuellement aux mystères puissants et vivifiants de l'inconscient.

Dans un article intitulé « Remarques à propos du langage »<sup>1</sup>, Robert Guihéneuf, qui fut professeur à l'Université de Nice, met en exergue une citation de Tsureddy Gusa :

« Koya, le religieux, dit : Seule une personne de compréhension réduite désire arranger les choses en séries complètes. C'est l'incomplétude qui est désirable. Dans les palais d'autrefois, on laissait toujours un bâtiment inachevé ».<sup>2</sup>

Je partage avec R. Guihéneuf l'idée que la philosophie orientale nous offre, à nous occidentaux, une invitation à la patience et au lâcher-prise : une chance d'être plus inventif en ne nous accrochant pas à des certitudes définitives, en ne nous fermant pas pour nous protéger de nos angoisses archaïques face à la finitude et à la mort...

Dans ce même article, R. Guihéneuf explorant les « surdéterminations » du langage et des théories sur le langage, faisait appel à la pensée d'anthropologues, de sociologues, de linguistes et de psychanalystes. Déjà, il proposait une étude des différents courants de la psychanalyse, à travers la surdétermination qui les caractérisent isolément et dans leurs interactions. À partir de cette étude, il pensait possible de comprendre plus aisément les rouages et les processus à l'œuvre dans la société contemporaine<sup>3</sup>. Au-delà de la limpidité de son résumé personnel sur les positions freudiennes relatives à la psychanalyse sociale, il s'autorise une lecture approfondie de Freud qui rejoint celle de Maria Torok, Nicolas Abraham et Nicholas Rand :

« Comme les êtres humains, les œuvres littéraires apportent de l'imprévu, font mûrir l'instrument psychanalytique et enrichissent par leur singularité les possibilités d'écoute. Dans l'échange entre littérature et théorie psychanalytique, le privilège reviendra invariablement au texte littéraire. La rencontre entre les deux donnera lieu à des modifications théoriques incessantes et non pas à des confirmations, voire à des conformations. Si la psychanalyse n'est pas capable d'une telle ouverture, elle risque de perdre sa raison d'être, car ne pas être à l'écoute de l'œuvre littéraire, c'est aussi refuser d'accueillir sans préjugés le propre de l'être humain. »<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> R. Guihéneuf, « Remarques à propos du langage », *Les cahiers de la communication*, 1981 (vol. 1, n° 3).

<sup>2</sup> Propos rapporté par Oshida No Kaneyushi, XIV<sup>ème</sup> siècle, in *Henri Michaux*, « Passages », 1937-1950.

<sup>3</sup> Article cité, pages 306 à 308. Voir tout particulièrement les notes 46 à 51. Cf. parallèlement N. Rand et Maria Torok, *Questions à Freud*, Les belles lettres, 1995.

<sup>4</sup> RAND N. et TOROK M., (1995), *Questions à Freud*, Belles Lettres, p. 127.

Une démarche identique, qui remplace simplement l'objet d'étude littéraire par l'entreprise est elle-aussi d'une grande pertinence : la même rigueur et la même créativité joyeuse<sup>5</sup> y sont à l'œuvre. Je me rappelle d'un entretien que j'ai eu en juin 1999 à Paris avec Roland Brunner, alors président de l'IP&M, lors duquel il affirmait que le manager « psychanalysé » est différent des autres et qu'il met en œuvre une politique plus souple, plus attentive, plus inventive dans son entreprise. Après avoir discuté avec d'autres collègues psychanalystes qui interviennent en entreprise, il me paraît important de préciser que, quelle que soit son rôle dans l'organisation sociale, la personne qui part à la découverte d'elle-même par une psychanalyse, développera un regard singulier sur son travail, sa relation aux autres et à son environnement professionnel.

Pour éclairer mon propos, voici un témoignage de Julia Kristeva parlant de son « voyage » personnel (sa psychanalyse) à un jeune public de lycéens versaillais, en décembre 1984<sup>6</sup> :

« Cet écroulement des idoles de tout bord laisse place à la psychanalyse comme expérience la plus radicale de lucidité de l'être parlant. » (p 87)

« Ayant retrouvé, par-delà l'enfance, le temps perdu de ses désirs, l'analysant dans le cours même de sa psychanalyse refait son temps, modifie son économie psychique et augmente ses capacités d'élaboration et de sublimation : de compréhension et de jeu. Le cynisme peut devenir alors le signe certain de celui qui s'intègre socialement pour arrêter plus sûrement sa psychanalyse. Dans l'hypothèse favorable, au contraire, l'analysé retrouve le désir de remettre en jeu ses vérités : il devient capable de faire l'enfant, de jouer. La joie, Spinoza l'a montré, est le degré suprême, l'au-delà de la connaissance dont je me dépossède pour en entrevoir la source ailleurs, en d'autres, dans l'autre. » (p 88)

« Le respect humaniste de l'autre n'advient qu'en conséquence d'une telle position de ma subjectivité inquiète qui peut se dessaisir de sa volonté de maîtrise. » (p 97)

On aurait tort de croire que ces préoccupations sont métaphysiques et ne concernent pas l'entreprise. Bien au contraire, les institutions humaines, leurs productions et leurs expressions sont d'autant plus valables que leurs membres vivent dans l'essai de réalisation, en nom propre, de leurs désirs singuliers et de leurs possibles mises en commun...

Beaucoup de travail reste à réaliser, de nombreuses recherches complémentaires sont à élaborer et à accomplir pour continuer cette exploration. Aussi, il semble important de ne pas oublier que la psychanalyse elle-même est plurielle, qu'en

---

<sup>5</sup> Voir Radmila ZYGOURIS, « L'enfant de la jubilation », *Chimères* n° 37, automne 1999.

<sup>6</sup> KRISTEVA J., (1985), *Au commencement était l'amour*, Hachette.

dehors des nombreux courants, chaque praticien exerce son métier d'écouter selon les désirs, les déterminismes et les choix sont les siens.

« Il est arrivé, il arrive encore que la psychanalyse, par la bouche et par la plume des psychanalystes, affiche des prétentions à la vérité. [...] Il est sans doute prétentieux d'affirmer que les psychanalystes sont protecteurs et garants de la vérité. Il serait opportun qu'ils puissent se satisfaire d'œuvrer pour la protection des espaces intimes de la parole, de la pensée ou du corps. Ce qui représente déjà un travail considérable, vu l'écrasement de l'intime qui est à l'œuvre dans le déploiement culturel et civilisateur. Ecrasement qui engage toutes sortes de manipulations psychiques dont la finalité est de conformer les jouissances possibles. »<sup>7</sup>

Cet engagement et cette vigilance du quotidien renforcent l'apport tout aussi nécessaire de nouveaux croisements<sup>8</sup>. Gageons que, malgré les contraintes, parfois réelles, parfois supposées ou imposées, de la rentabilité, de la profitabilité ou de la croissance, ce que les économistes nomment « développement » ne sera pas oublié, non pour adhérer à une quelconque idéologie du progrès, mais pour favoriser, peut-être même via quelques utopies temporaires, ce que les transactions économiques permettent d'échange culturel et de partage de symboles, chaque fois à réinventer, pour que nos groupements et nos sociétés soient, dans la mesure du possible, à visage humain<sup>9</sup>, et que la barbarie recule, encore<sup>10</sup>...

---

<sup>7</sup> BABIN P., « Du mensonge », Journées des ateliers, FAP, 9 et 10 février 2002.

<sup>8</sup> « C'est une erreur de ne vouloir connaître que ce que l'on étudie et d'ignorer qu'en dehors de son propre savoir il peut exister d'immenses champs de connaissances. » Michel Delsol, « Cause, loi, hasard en biologie », Institut Interdisciplinaire d'Etudes épistémologiques, Lyon, 1985, p. 27.

<sup>9</sup> Le visage n'était-il pas au cœur des réflexions sur l'éthique menées par Emmanuel Lévinas ?

<sup>10</sup> Maria Torok, figure même de l'engagement et de la liberté de penser, affirmait en 1984 : « Le psychanalyste doit restituer un esprit de recherche authentique, il a l'obligation de sortir la psychanalyse des systèmes qui font la sourde oreille devant la réalité des traumas. Face à l'histoire, le psychanalyste a une responsabilité. Il se doit de ne pas oublier pour pouvoir sauver ceux qui ont été hypnotisés, aliénés dans l'oubli et la négation de l'histoire. La psychanalyse exige de maintenir rigoureusement le souvenir afin que la fonction de psychanalyste ne succombe pas à la destruction et reste au service de la vie contre la barbarie. »