

LA PSYCHANALYSE, RECOURS FACE AUX PATHOLOGIES DE LA NORME-MALE AU TRAVAIL ?

EXTENSION AU MALAISE EN ENTREPRISE ET ENVERS DU DISCOURS RSE

Albert FILHOL

Psychologue clinicien

Psychanalyste

Pour citer la référence

FILHOL Albert (2024). « La psychanalyse, recours face aux pathologies de la norme-mâle au travail ? Extension au malaise en entreprise et envers du discours RSE », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - n° 01_2024, pp. 41-59

Résumé : La RSE, dans son volet social, propose un cadre permettant aux entreprises (ou autres collectifs) d'être plus responsables des individus dans le collectif et au-delà, dans le social, c'est-à-dire d'apporter des *réponses* raisonnables aux violences et souffrances du vivre ensemble. Si le discours de la RSE est un progrès de civilisation, c'est aussi une forme actuelle d'autorité imposée au Sujet de l'inconscient qui s'en nourrit autant qu'il le conteste. L'exigence de norme-mâle de la RSE fait parfois s'enflammer les conflits et provoque souffrance à force de refouler la demande inconsciente qui en est exclue, hors norme, refoulée. Le réel de la demande de satisfaction inconsciente ne se résorbe pas dans les règles symboliques et l'ambition imaginaire du Discours RSE. Nous proposons ici des cas où la méthode d'écoute psychanalytique a permis de produire des effets de Sujet : là où il y avait déliaison destructrice et où le Sujet s'est trouvé éjecté du monde, l'énonciation a permis de faire émerger un destin pulsionnel plus tolérable au sein du collectif. Le Sujet a réaménagé une place pour loger à nouveau sa jouissance dans le lien social. La RSE ne peut pas être responsable de l'inconscient qu'elle oublie du fait même de l'universel de son Discours. Le malaise dans la civilisation, induit par l'absence de rapport insatisfaisant entre le Sujet et la civilisation, fonde et légitime la démarche analytique. La psychanalyse accueille le symptôme du Sujet et vise à lui donner un nouveau statut : l'effet de Sujet provient de cette invitation à inventer une solution symptomatique en desserrant le nœud du discours inconscient. Le Sujet aménage formule sa réponse singulière à la demande de la culture, la demande de responsabilité sociétale. La psychanalyse peut être un recours contre les pathologies de la norme-mâle, la souffrance fût-elle au Nom de la RSE.

Mots Clés : RSE / Discours / Norme / Psychanalyse / Risques Psychosociaux / Accompagnement / Malaise dans la culture

Abstract: The social aspect of CSR offers a framework enabling companies (or other collectivity) to be more responsible for individuals in and beyond the group itself – that is to say to provide reasonable responses to violence and suffering raising in the collective living. CSR might be a progress of civilization, it it nonetheless also the current form of authority imposed to the Subject of the unconscious which feeds on it as much as it disputes it. The 'male-norm' requirement of RSE sometimes ignites conflicts and causes suffering by repressing the unconscious demand that is outside the norm, rexcluded, epressed. The Real of the unconscious demand for satisfaction does not disappear into the symbolic rules and the imaginary ambition of the CSR Discourse. We propose cases where the psychoanalytic listening method has made it possible to produce 'Subject effects'. Where there was destructive unbinding and where the Subject found himself ejected from the world, the enunciation allowed the emergence of a more tolerable destiny of the impulse within the collective. The Subject has rearranged a place to once again house his enjoyment in the social bond. CSR cannot be responsible for the unconscious it forgets because of the universality of its Discourse. The unease in civilization, induced by the absence of a satisfactory rapport between the Subject and civilization, funds and legitimizes the analytical approach. Psychoanalysis welcomes the symptom of the Subject and aims to give it a new status: the effect on the Subject comes from this invitation to invent a symptomatic solution by loosening the knot of unconscious discourse. Le Subject arranges formulates its unique response to the demand for culture, the demand for social responsibility.

Psychoanalysis can be a remedy against the pathologies of the male-norm, suffering even in the name of CSR.

Keywords: CSR / Discourse / Norme / Psychoanalysis / Psychosocial Risks / Treatment / Discontent in Culture

Freud nous avertit que les exigences de la civilisation s'accompagnent d'une perte de bonheur¹. Qu'en est-il du discours de la RSE qui demande aux individus d'être plus *responsables* ? La RSE, dans son volet social, propose des règles et un contrôle permettant de faire respecter un monde plus « désirable », qui répondrait des autres, de ceux qui constituent le collectif. Freud, avec sa découverte, défend l'idée selon laquelle être heureux est une affaire de pulsion individuelle². Si la RSE peut commander aux hommes des comportements plus rationnels et raisonnables, peut-elle prétendre à ordonner les Sujets de l'inconscient sans « faire norme mâle » ? Nous tenons que la Psychanalyse, comme envers du Discours du maître, peut être un recours lorsque le serrage de l'*Antreprise* – la demande - fait souffrance. A partir de notre expérience d'accompagnement de personnes en difficulté au travail, quelle place pour le discours analytique ? Quelle extension de la méthode psychanalytique dans le 'malaise dans la culture d'entreprise' ?

Nous progresserons selon le plan suivant :

1. Comment concevoir ce que 'veut' la RSE du point de vue analytique ?
2. Des exemples d'accompagnements orientés par le réel et le desserrage des discours comme effets de Sujets
3. Quels enseignements sur le « rapport » entre psychanalyse et le discours du Maître RSE ?

1. RSE, un discours pour être responsable de tous

Je vais partager ici ma pratique de psychanalyste « près l'entreprise ». Une pratique qui s'inscrit dans le champ de la psychanalyse en extension, pour œuvrer dans le lien social, hors de la cure classique du cabinet privé. Une pratique dont le manque de garantie consensuelle requiert d'inventer, mais également de se référer à l'invention initiale psychanalytique, pour ne pas perdre l'essentiel de la découverte Freudienne. Une pratique qui requiert une forme de courage, mais également de questionnement critique afin de ne pas perdre son éthique analytique.

Certains chercheurs scientifiques s'aventurent à nouer des liens au-delà de leurs disciplines. Je m'inspire de ceux qui arrivent à la conclusion humble que leur discipline est une façon de voir la réalité, mais qu'il y en a d'autres pour regarder le même objet. C'est le cas d'Aurélien Barrau, astrophysicien, qui cite le philosophe Nelson Goodman³ : « Il faut rendre à la physique le droit à n'être pas la seule version correcte de voir le réel ». Une discipline, aussi merveilleuse soit-elle pour celui qui s'y investit et y trouve objet de désir, n'est qu'une façon de voir les choses, parmi une infinité d'autres. Une discipline appose à ses disciples des lunettes qui induisent un angle de vue. Ce relativisme me convient car il me permet de décompléter le prétendu sentiment de supériorité qui est attribué à la psychanalyse – et les controverses narcissiques stériles qui s'ensuivent. Il s'agit dès lors d'assumer et soutenir la position de la discipline que l'on pratique, dans ses richesses comme dans ses limites : assumer de questionner une place de la psychanalyse près l'entreprise en qui me concerne.

C'est donc en tant que psychanalyste que j'interviens ici, me référant à la découverte de Freud, l'inconscient. L'inconscient qui est avant tout masqué, qui nous dupe, mais qui se fait entendre malgré nous : la nuit dans les rêves, le jour par de nos inquiétantes étrangetés personnelles. L'inconscient se fait plus bruyant lorsqu'il fait symptôme, voire souffrance, mal-être. L'inconscient s'origine du destin conflictuel de la pulsion – interdite et satisfaite par la demande insistante de satisfaction. La jouissance est la forme singulière que chaque être parlant invente pour faire issue à ce conflit. La jouissance est résolution inconsciente qui noue le corps au langage de façon plus ou

¹ « L'évolution de la civilisation, se paie d'une perte de bonheur, du fait de l'accroissement du sentiment de culpabilité » dans Freud *Malaise dans la civilisation*, Freud, Point – Collection Essais 2010, p.155 :

² « Le bonheur, dans le sens relatif où il est reconnu comme possible, est un problème d'économie libidinale individuelle » dans *Malaise dans la civilisation*, Freud, Point – Collection Essais 2010, p.75

³ Aurelien Barrau, thèse « Anomies : une déconstruction de la dialectique de l'un et de l'ordre, entre Jacques Derrida et Nelson Goodman » - soutenue le 20 janvier 2016 à Paris

moins heureuse, plus ou moins douloureuse, dans le plaisir et au-delà. L'inconscient fonde le Sujet et signe sa structure dans un Discours. Ce Discours inconscient au Parlêtre de loger sa jouissance dans le Discours de la civilisation qui l'a structuré en le colonisant. L'inconscient, c'est donc la solution qui vaut pour Un seul, solution trouvée pour satisfaire la poussée pulsionnelle du corps parlant dans le monde des hommes. L'entreprise, elle aussi, est un monde d'hommes et de femmes qui logent leur jouissance singulière inconsciente dans le Discours commun de l'entreprise.

Pour avancer sur le sujet de la RSE, je vais m'appuyer sur ma pratique : des interventions lors de détresse psychique dans l'environnement qui nous intéresse ici, l'entreprise. Avertissement néanmoins : les chemins que les personnes en souffrances ont effectués lors de leur accompagnement orienté par la psychanalyse ne valent pas comme modèles. Ce sont des exemples, comme quand on dit « par exemple ». Je partage ici le travail que deux personnes ont mené pour écrire un savoir renouvelé sur elles-mêmes. Ces résolutions élaborées au cas par cas ne valent pas pour tous et pourtant elles parlent de séparations libératrices qui sont rendues nécessaires lors d'événements qui font traumatisme. Et qui actualise des pertes traumatiques, fragilités qui sont à l'œuvre chez chaque Un, qui parfois resurgissent au fil des événements qui font violence et harcèlement. Chaque accompagnement tente donc une réécriture de discours inconscient là où il est mis en échec. Une remise sur rail de la solution de jouissance personnelle dont l'inadaptation à la norme du vivre ensemble a fait « tomber hors du monde » - pour reprendre la formule de Nathalie Zaltzman⁴. Une mise hors du collectif, hors de la civilisation, vécu comme 'injuste' et incompréhensible, comme honte.

Chaque cas est en même temps un témoignage du malaise dans la culture et de souffrances contre lesquelles la RSE essaie de prévenir par ses processus, ses règles, son Discours. Le Discours de la RSE a pour ambition d'endiguer ce malaise dans la culture, en invitant l'ensemble des parties prenantes à être plus responsables. Dans cette optique, la psychanalyse peut-elle être un recours ? Pour répondre, de ce qu'est la RSE.

RSE : point de vue analytique -

Qu'est-ce que la RSE ? La RSE vise à permettre aux parties de notre monde d'être plus *responsables*, c'est-à-dire d'apporter des *réponses* raisonnables : responsable du social, donc des autres, du collectif, mais également du sociétal, donc de ceux au-delà de la stricte entreprise et de ses logiques économiques. Être responsable c'est produire des réponses là où il y a problème : le problème des harcèlements, des violences, des inégalités sociales... La RSE défend ainsi un programme pour être responsable des hommes et arrêter de jouer l'enfant qui ne pense qu'à son intérêt auto-centré et court terme.

RSE Imaginaire -

La RSE vise et conduit vers un monde apaisé, de concorde, équilibré. Du point de vue analytique, on entend une forme d'idéal : comme un rêve où la violence serait traitée, ainsi que les inégalités, la haine. Un monde meilleur en somme ? Sans jugement, la psychanalyse range ce type de pensée dans le registre imaginaire, au même titre que les rêves : une forme de désir de réalisation qui efface les limites de la réalité – fin de la castration symbolique et des lois. Le registre de l'imaginaire fait référence, chez Lacan à l'image de nous-même dans le miroir, une image qui produit une illusion de complétude, qui nous captive dans une fausse totalité rassurante, maîtrise d'un seul regard. L'imaginaire est une dimension essentielle du psychisme en ce qu'elle fait fonction de Semblant : l'imaginaire permet de se projeter dans ce qui semble ainsi cohérent, de « donner du sens » comme on dit. L'imaginaire voile suffisamment les trous d'une réalité qui apparaît dès lors cohérente et que l'on peut investir. La dimension imaginaire du Discours de la RSE, de ce point de vue, est nécessaire pour permettre la relance d'un idéal qui donne à voir le vivre ensemble, qui donne forme à une responsabilité et un projet désirable, qui donne du sens à la civilisation – en entreprise en particulier.

⁴ Nathalie Zaltzman, « De la guérison psychanalytique », Chapitre 7 Tomber Hors du monde, p.184, Essais de psychanalyse, PUF 1998

RSE symbolique -

La RSE, c'est d'autre part toute une infrastructure de règles, de processus. La RSE s'organise au moyen de postes nouveaux et spécifiques qui n'existaient pas (réfèrent HVT – harcèlement, violence at Travail...) ; des comportements interdits et recommandés, des bonnes pratiques à appliquer... La RSE s'accompagne d'un cadre. On trouve aussi un vocabulaire spécifique émergent, des mots et des définitions : harcèlement, violence, racisme, sexisme, burn out, bore out... Du point de vue psychanalytique, ces éléments de la RSE tombent dans le registre du Symbolique : le langage qui structure les choses, qui fait loi et interdit, qui ordonne les hommes et leurs passions. Le Symbolique qui permet de rendre commun, communicable la réalité qui sinon échappe. La dimension symbolique de la RSE fait discours : elle met en mots ce sur quoi on s'appuie collectivement et propose des compréhensions communes, partagées pour étayer et structurer la dimension imaginaire – vue précédemment.

Une armature symbolique et un voile imaginaire... est-ce suffisant pour parvenir à ce vivre ensemble de façon responsable tel que le vise la RSE ? Cela ne semble pas être si simple à atteindre que ça n'y paraît et le présent colloque en atteste. Parmi les questions qu'il pose, il y a celle-ci : comment faire en sorte de passer de la parole à l'action ? Comment faire advenir de façon efficace le projet RSE ? Comment réussir à enfin être plus responsables collectivement ? Ces questions légitimes témoignent de quelque chose qui résiste à l'ambition de la démarche RSE. Quelque chose résiste au Discours de la RSE, mais quoi ?

Répondons en nous référant à l'enseignement de Lacan autour de la notion de Réel. L'Inconscient procède du nouage à chaque fois singulier de trois éléments : l'imaginaire, le symbolique et un troisième, qui a été omis jusqu'ici : le Réel. Le Réel est un autre nom de la pulsion Freudienne. Le Réel est ce contre quoi le Sujet se cogne sans pouvoir le nommer ou l'imaginer. Pour Lacan, « Le Réel c'est quand on se cogne »⁵. C'est le réel qui fonde et oriente l'écoute analytique. Le Réel est au cœur de l'expérience psychanalytique en ce qu'il déborde, insiste, met en échec ces dimensions imaginaires et symboliques ; ces dimensions qui, de façon paradoxale, sont le matériau à l'œuvre pour serrer, pour nouer ce Réel. Ce nœud fait symptôme propre à chaque Sujet - chaque Parlêtre comme le nommera Lacan à la fin de son enseignement. Un nœud qui permet de faire lien dans le discours civilisé ; un nœud qui, non opérant, désarrime l'individu, (le Sujet de l'Autre), le laissant dans la détresse et l'exclusion sociale.

Dans l'entreprise, le Réel déborde le symbolique et l'imaginaire qui tentent de rendre responsable, de le civiliser. Cela permet de concevoir différemment, un angle mort à la RSE. Les événements de burn out, de souffrance et d'arrêt de travail liés à la violence, qui mettent certaines personnes dans un état où elles ne peuvent plus penser, incapable de travailler avec les autres peuvent être abordés par cet angle de vue du Réel inconscient et celui du mode singulier de nouage inconscient qui parfois est bousculé, qui est en déliaison, fait souffrance.

Ainsi, si le Discours RSE est respectable dans son effort de civilisation, il butte par le fait même que lui échappe l'inconscient. Il peut même être vu comme un effort pour parer à l'inconscient. Le discours de la RSE organise les personnes, mais manque les Sujets (de l'inconscient) et la dimension réelle de l'inconscient. La RSE est effort de responsabilisation compréhensible, utile pour le vivre ensemble, pour le travailler ensemble. Mais l'inconscient échappe à tout discours commun imaginaire et symbolique ; il fait obstacle au discours raisonnable de la RSE, fut-il armé de processus, de définitions, d'évaluation objectives et quantifiées, rationnelle. La RSE tend à l'universel, au global, et prétend recouvrir le discours inconscient de chaque sujet, qui, en tension, revient en contrebande.

Rappelons ici que pour Lacan, Le Discours, c'est ce qui fait lien social pour le Sujet⁶. Le Discours du Maître, qui nous intéresse ici, se fonde sur un agent, qui fait Maître pour un autre, et qui en exige une production. Il permet d'organiser le vivre ensemble, se situer contre, pour lui, mais de s'orienter.

⁵ Pour Lacan, le Réel, c'est quand on se cogne (séminaire III). Le sujet se cogne contre quelque chose qui n'est pas figuré. « Lorsqu'on se cogne la tête et que ça sonne creux, ce n'est pas forcément le pot qui est vide »

⁶ On lira par exemple Lacan *Le séminaire livre XVII - L'envers de la psychanalyse*, Ed. Du Seuil, 1991

Cependant, un Discours de la culture, fût-il celui de l'appel à la responsabilité sociétale, met de côté le singulier, le réel de l'inconscient de chaque sujet. L'inconscient est le discours du sujet, un autre discours, qui est consubstantiel d'un rapport de tension face au discours social, générant ce que Freud a appelé un malaise dans la culture de l'époque⁷.

Notre expérience de l'entreprise nous a parfois montré qu'au-delà de cette tension 'normale', structurelle, entre le Discours du Sujet et celui du social, les règles et systèmes mis en place au nom de la RSE peuvent avoir des effets délétères paradoxaux. La RSE, qui édifie un Discours qui tente de résoudre les revendications des individus, à force de n'avoir pas d'oreille pour le Réel des Sujets, se fait déborder par ce même Réel qui fait retour, et trouve satisfaction dans la souffrance, au-delà même du principe de plaisir. L'application des mécanismes de RSE, appliqué de façon technique conduit parfois à une aggravation des tensions, et produit des situations d'impasse où un espace en écart doit être aménagé. C'est là que l'écoute intervient. Pris dans l'implacable rationnel et factuel des processus de lutte contre les violences et harcèlement, des personnes ne trouvent plus le moyen d'exprimer ce qui insiste et les met en souffrance. Des procédures harcèlement qui sont instrumentalisées, qui sont des outils au service des passions et luttes de pouvoir. Il arrive ainsi que, plutôt que de mettre d'accord tout le monde et faire autorité, les processus RSE mettent de l'huile sur le feu, bâillonnent les souffrances renforcent les clivages en entreprise.

Dans les cas que nous allons voir, ce sont des salariés jusque-là considérés comme exemplaires dans leur sens des responsabilités qui deviennent accusés de comportements irresponsables, et qui deviennent l'objet d'attaques au nom de la RSE, au nom de la protection contre les harcèlements ou autre violence.

Nos cas vont ici essayer de mettre en lumière comment la psychanalyse, son éthique du sujet, sa méthode et son cadre, peuvent-être un recours dans des cas où la boussole de la « responsabilité sociale » ne fonctionne plus. La psychanalyse est une méthode qui écoute le discours inconscient et permet d'œuvrer contre les pathologies de la norme-mâle, c'est ce que nous essaieront d'illustrer.

A la suite de ces cas, nous nous poserons par la suite la question suivante : la psychanalyse va-t-elle pour autant dans le sens de la RSE ?

2. Aller là où le discours de la RSE ne répond plus : Exemples d'accompagnements à l'écoute du discours singulier.

Donnons ici quelques cas illustrant des accompagnements pour lesquels la demande émanait des représentants de l'entreprise : des RH, des responsables de dispositif HVT, les responsables directs des personnes en souffrances parfois. Je me présente comme psychologue, en m'assurant que le signifiant psychanalyste soit entendu. Cela pour faire un écart d'avec le discours de l'entreprise, et évitant toute attente précise en méthode, ou définition d'objectif. Ce sont des cas, on l'a dit, où les discours RH ou RSE, dans leurs approches rationnelles et leurs processus de gestion des hommes, touchent une impasse... et où la part responsable inconsciente du Sujet constitue un détour qui a jusque-là été « tu », laissé de côté.

Première illustration d'accompagnement :

Nadine ou 'Fermer la porte sans la claquer'

Nadine est accusée de harcèlement et est en souffrance. Elle travaille dans une grande association du domaine social. Elle est responsable d'équipes depuis près de 20 ans, est reconnue pour son sens du devoir, sa fiabilité, son engagement et sa volonté de toujours apprendre. Pleine d'énergie et d'enthousiasme pour son travail, elle est souriante et charmeuse, aime le théâtre et, je dirais, aime se montrer « tout feu tout flamme ». Un conflit a éclaté avec un membre de son équipe. Attaquée, elle s'est défendue en lançant des pics comme elle sait le faire. Les choses se sont envenimées : les syndicats ont rapidement saisi la situation pour prendre parti et épauler la salariée qui est devenue plaignante ; une deuxième personne de l'équipe s'est à son tour jointe à la mise en cause, pour des motifs de nature différente, cause désormais portée par les syndicats. Les syndicats ont monté un

⁷ Freud, *Malaise dans la culture*, 1929

dossier pour mettre en cause Nadine sur ses comportements managériaux. Selon la RH, les syndicats, alliés avec le CHSCT, mènent depuis plusieurs années une guérilla presque systématique contre l'encadrement de l'association. Dans ce contexte, Nadine estime de son côté que le CHSCT est maltraitant à son égard, et elle se défend comme elle sait faire, en jetant de l'huile sur le feu, par des erreurs et débordements d'émotions, en public de surcroît. L'affaire, qui est allée en prudhomme, reconnaît l'existence d'un harcèlement moral en 1ère instance. L'entreprise attend la décision en appel.

Pour la DRH, en dépit du jugement, le cas de harcèlement n'est pas avéré et le dossier référence n'est pas équilibré. La salariée qui s'estime harcelée mettrait à mal chacun de ses managers successifs, depuis bien longtemps. Quant à la deuxième personne, elle instrumentaliserait l'affaire pour des combats personnels contre l'entreprise non résolus. Le directeur, qui connaît Nadine de longue date, et qui l'a vue évoluer en responsabilités, estime qu'elle est un bon élément, fidèle et fiable : suffisamment responsable, il l'assure, pour continuer à compter sur elle. Au moment où il m'est demandé d'intervenir pour accompagner Nadine, celle-ci ne peut plus travailler, est en arrêt maladie. Elle est confuse et ne sait plus expliquer clairement le déroulé des événements. Lors de notre première rencontre, elle exprime que quelque chose « d'injuste » s'est passé, qu'elle est blessée. « Je me sens maltraitée ». Elle s'emporte : « je n'arrive plus à aller de l'avant. ». Quant aux excès en public qu'on lui reproche, elle répond : « Je n'arrivais plus à respirer ».

La RH est en situation délicate : « Nadine est touchée ; on doit se préoccuper d'elle car elle a sa place dans l'organisation ; on doit l'aider à surmonter ces condamnations ; on doit avoir notre responsabilité en tant qu'entreprise ».

La parole de Nadine : « J'aime bien être Zorro qui venge »

Nadine viendra 8 fois dans l'espace d'élaboration libre que je lui propose. Pas d'objectif, sinon celui qu'elle puisse 'trouver une place qui lui convient mieux' - formule ouverte que j'utilise sciemment pour aménager un cadre qui fait écart avec les attentes de l'entreprise.

Un travail permettra de déployer ce qui constitue sa trame narrative personnelle, trame qui organise le désir qui s'est déchiré. Il sera question d'enfance bien sûr. En particulier de rébellion face aux parents, de fuite. De porte qui claque pour s'échapper du domicile parental, en emmenant sa plus jeune sœur : un acte qui fait fierté, émancipation inaugurale. Il sera question de l'angoisse de subir, mais également de force personnelle, son recours pour réagir. Le tout exprimé dans un style d'expression souvent théâtral. « J'aime bien être Zorro qui venge » dit-elle en se levant à moitié de son siège pour tendre le bras et mimant de me transpercer. Une impulsion, une vivacité qui ne me laisse pas indifférent. Un effet qu'elle perçoit ; elle s'excuse pour les gestes très expressifs qui la mettent en scène et le rôle qu'elle joue avec un plaisir démonstratif.

Il sera question, moment important, d'une frustration liée à une étape professionnelle qui s'était grippée. Bien qu'ayant réussi un diplôme déterminant 3 ans auparavant, elle ne s'autorisait pas à prendre le poste de Directeur d'établissement qui lui était désormais accessible. « Je suis restée au bord de la piscine » dit-elle. Au fil des séances, elle décidera de reprendre le fil de son désir, celui d'une ambition figée dans l'agressivité contre les figures qui font autorité : comme si être rebelle lui barrait la possibilité d'être directrice. La personne qui l'avait accusée de harcèlement lui aurait dit lors d'un entretien individuel : « tu as des chaussures pointues... c'est la preuve que tu es méchante ». Une provocation qui a su faire mouche. Il y avait une pointe de vérité dans cette pique. Énoncer cet événement anodin fera effet de vérité subjective : elle y verra, en miroir, l'envers du plaisir qu'elle retire en maintenant le rôle de celle qui dénonce les abus de pouvoir. De là, elle se mettra en chemin de réécrire son désir de commander, de tenir tête, mais à sa façon, en accueillant son propre dynamisme... en intégrant ce que cette situation de conflit a dévoilé en elle d'angoissant : celui d'être maltraitante. Une ombre au tableau personnel valorisant qu'elle accepte de regarder et sur lequel elle s'appuiera pour produire une image moins figée du « chef » ; une image retouchée, nous allons le voir, qui lui permettrait de mieux assumer son propre style imparfait de responsable.

Lâcher l'objet de haine, préserver le manque de son Désir

C'est en choisissant de partir de l'entreprise « la tête haute », à 54 ans, qu'elle s'autorisera à assumer un poste de Directeur dans une autre structure associative. Avec l'impression d'accepter de perdre quelque chose, de partir d'un domicile qui l'a fait grandir et qu'elle quitte au bout de vingt ans, en baissant la garde. Elle fait le choix de perdre pour trouver un manque, relancer son objet de désir. De ce conflit qui faisait traumatisme en réanimant des scénarios douloureux anciens et dont elle s'était sortie avec un costume de Zorro, elle nomme ce qui faisait blessure narcissique et restaure une histoire qui la contient. Les ombres au tableau ont pu être mises en paroles. L'environnement de l'accompagnement a été suffisamment fiable pour lui permettre de tamponner cette angoisse réveillée par l'énonciation qu'elle a déployée autour de son enfance, son travail, sa vie. Nadine a fait une reprise de son histoire, se réappropriant ce contre quoi elle se cognait sans l'identifier, ce qui se répétait de façon inconsciente et impérieuse. Elle a pu ainsi trouver un meilleur emploi à ce mouvement pulsionnel d'engagement, en se donnant un rôle de responsable qui devient autorisé. Elle a retrouvé un désir propre qui fait lien avec le collectif : une place qui lui convient.

Zorro peut-il être Directeur ? Une histoire ré-écrite, une jouissance ré-appropriée

A la fin de l'accompagnement, elle témoigne d'une position différente sur les événements. Elle exprime que ce qui l'avait mise hors-jeu (en arrêt de travail) et avait rompu le lien avec le collectif a changé de nature : « c'est grâce à ce qui s'est passé que je suis maintenant directrice ». Parler dans ce cadre non dirigé lui a permis de réajuster un désir interdit, devenu souffrance : elle décide de ne plus céder sur son désir, de s'autoriser à baisser la garde pour être responsable. Le poste de 'Directeur' était un signifiant contre lequel elle ne savait qu'être en rébellion. Les passions et conflits dans lesquels elle s'est laissée entraînée lors de cette affaire font partie de son histoire maintenant. Elle l'assume et peut passer à la suite, endosser un poste de façon moins systématiquement fantasque, plus grave peut-être, mais à sa façon, sans trahir son histoire. Pour Nadine, la séparation d'avec cette entreprise « maternelle » fait 'issue libératrice'. A la fin de l'accompagnement elle dira : « je veux fermer la porte de mon entreprise, sans la claquer ». On entend ici une 'blessure humanisante' : Nadine a un peu perdu du Semblant de son costume superbe, mais elle a gagné en liberté d'interprétation. Son discours est moins pétrifié à une identification, moins 'tout puissant', mais fait la place pour de la mesure, et cela lui permet à nouveau de respirer. Peut-être est-elle plus 'responsable' de son incomplétude. Elle peut dès lors peut-être plus facilement être responsable des autres sans devoir les maîtriser par son rôle maintenant décompleté. Moins collée dans cette identification de Zorro, elle garde pour lui un amour moins impérieux et plus tendre. Lors de la dernière séance, dans une demi-excuse narquoise (une petite dose de plaisir provocateur ça ne fait pas de mal !), elle prévient : « Je ne me changerai pas ». Elle semble néanmoins volontaire pour replonger dans le tableau de son histoire. Se levant pour partir : « Pour la suite, je vais essayer d'être moins vengueuse ou dure, mais je ne promets rien » lance-t-elle non sans panache, en riant.

Deuxième illustration d'accompagnement :

Florent – 'Nettoyer les écuries d'Augias'... et les hommes avec

Florent est directeur financier de la filiale d'un grand groupe industriel. Je l'ai accompagné à la suite d'une investigation pour harcèlement dont il a été l'objet. Cette alerte a été portée par les délégués syndicaux qui ont été sollicités par une employée de l'équipe de Florent. Le constat de l'investigation laisse les choses équivoques, indécidables : les témoignages révèlent qu'il y a matière permettant de parler de harcèlement. Mais il est également accordé que Florent, lui aussi, peut dire qu'une personne l'a harcelé. Une lecture globale fait ressortir que la situation de l'organisation était propice au conflit, et pointe des manquements et torts à de nombreux niveaux de l'organisation. C'est l'arrivée dans la filiale de Florent, financier dynamique et 'pressé de bien faire' qui a, semble-t-il, fait s'enflammer ce terrain miné : les coups bas ont été nombreux, et impliquent plusieurs personnes. Le Directeur Général, en accord avec les RH décide qu'un accompagnement soit proposé à Florent qui est en arrêt maladie. Ce DG, qui dit apprécier les compétences et l'engagement de Florent me confie : « J'aime bien travailler avec Florent, mais il faut qu'il intègre la fragilité des autres ». Je ne peux m'empêcher de penser à la propre fragilité de ce directeur qui se sent en partie responsable des souffrances vécues par ses équipes. Il rajoute : « Il faut l'aider à comprendre, il en aura besoin pour

ses prochaines responsabilités ». De son côté, Florent fait entendre qu'il y a une injustice : « Il ne faut pas confondre exigence et harcèlement » clame-t-il avec colère. Mais dans le même mouvement, il accepte l'accompagnement et explique son choix de travailler avec moi, « à cause de votre étiquette psy et hôpital » précise-t-il.

« J'entame mes 100 jours »

Florent arrive au premier rendez-vous fidèlement voilé dans l'image stéréotypée que les financiers donnent souvent à voir : boutons de manchette, col amidonné, coupe soignée lui confèrent un certain maintien. D'emblée, il entame cette image sur un ton de confession : « Je suis cramé, je ne peux plus penser, me relancer ». Il a une petite quarantaine, est passé par des cabinets d'audit prestigieux, puis a rejoint l'entreprise actuelle pour laquelle, ces dix dernières années, il a su répondre aux attentes des dirigeants et rapidement gravir les échelons. Il se défend et invoque une injustice. Il reconnaît être allé au-devant d'une impasse mais maintient sa position avec force, et ne veut rien regretter. « Je me suis mis face à un mur... mais j'ai été pro », réclame-t-il, l'air sévère, comme s'il luttait contre une demande de se repentir. Il parle de manipulation, de trahison de la part de sa direction. Florent avait voulu faire évoluer sa carrière en allant sur le terrain pour encadrer un département financier, ceci après des années passées au siège social, à mener des missions au service de la direction générale. Il précise que la mission que la maison mère lui avait confiée était de « nettoyer les comptes » de cette filiale. Une filiale de taille modeste mais avec activité avant tout internationale. En poste, il explique qu'il découvre très rapidement « des cadavres dans les placards » : il cite des accords malhonnêtes, des fraudes, des pratiques 'illégal' avec des partenaires sur des territoires outremer. La situation est « exécrable » commente-t-il. Il veut aller vite « pour changer ce qui n'a pas été fait depuis plus de vingt ans ». « J'entame mes 100 jours ! » se rappelle-il.

Nettoyer les écuries d'Augias... et les hommes avec

Mais à peine lancé, il se heurte à une résistance du système (à moins qu'il ne la déclenche). Un noyau d'anciens se forme de façon silencieuse pour s'opposer à son dessein, à ses méthodes et processus nouveaux. À ce qu'il véhicule probablement aussi. Plusieurs personnes se désolidarisent de son action, et ceci jusque dans le conseil d'administration. Mais c'est plus particulièrement la lutte frontale déclenchée par un membre de son équipe, par ailleurs syndiqué, qui va envenimer et faire dérailler les choses. Ce collaborateur ne suit pas ses consignes, contourne les procédures, et assumera de ne pas répondre aux 'ordres' formels répétés de Florent. Celui-ci a été choqué par cette expérience qu'il nomme « insubordination » : un mot qu'il exprime avec effroi, du bout de ses lèvres tremblantes. L'insubordination, signifiant leste d'un mal indicible qui renvoie Florent à la rencontre avec un impossible. Cette « insubordination » déclenchera l'angoisse pour Florent alors qu'il fera le constat que cet 'abandon' est en écho à celui qu'il n'a voulu voir venir : son supérieur, le DG, qui fut au départ très soutenant et accueillant, avait, lui aussi, arrêté de l'appuyer. Ce chef qui, au départ de la mission, se portait garant, solide allié, prend ses distances lui aussi. Le DRH se range dans le camp 'ennemi' et lui fait le reproche public de bousculer les hommes par sa volonté de remettre en cause une organisation collective qui avait eu cours jusqu'alors. Julien ne lâche rien, s'acharne à remplir la mission confiée par la direction générale : il veut transformer vite et voyage sans se ménager, dans les différents pays où l'activité de l'entreprise l'amènent. Il s'engage, avec résolution, à honorer sa mission et à commander aux autres dans un contexte de plus en plus hostile. Finalement accusé de harcèlement, la cellule dédiée déclenche une démarche d'investigation qui est confiée à un cabinet extérieur. S'ensuivent témoignages, rapports, tentatives de médiations... Florent 'craque' nerveusement et est arrêté par la médecine du travail. Un accompagnement individuel lui est proposé.

Lors de la réunion qui clôturera l'accompagnement, le directeur général, son supérieur, confiera : « Par la fenêtre de mon bureau, je te voyais souvent descendre fumer sur le trottoir, seul ».

La narration du tableau personnel : « j'ai été élevé à la dure »

Florent accepte facilement l'espace de parole que je lui propose. Le tableau qu'il peint de lui-même passe par la figure intimidante d'un père énarque qu'il a peu vu. « J'ai été élevé à la dure » dit-il, l'air sombre, plongé dans des souvenirs actifs – il me semble alors éluder toute émotion, comme pour éviter reproche ou regret. Il décrit un environnement familial où la réussite de chacun est une valeur forte, une nécessité même. Aîné de deux frères, il s'octroie une place familiale valorisante par une

voie classique : il réussit dans des études sélectives, et par ses succès en compétition, en particulier au tennis. Au travail aussi, il veut aller vite et dit aimer que les choses soient « propres, les plus honnêtes possibles ». Au fil des séances, son discours témoigne de loyauté, mais également de manque d'affection. A l'endroit de sa mère, il émet une plainte : « elle ne m'a pas pris dans les bras depuis 40 ans ». Il se ressaisit en revendiquant une droiture des règles : « on nous a donné les armes pour rentrer dans la norme et la transmettre ». Une sentence qui fait commande énigmatique. Sa grande sœur est l'objet de toute son admiration. Elle est un modèle par sa réussite professionnelle et son exemplaire assurance : un poste dans la finance également, des responsabilités plus importantes que les siennes – mais il dit qu'il n'ose pas lui demander conseil et sa femme l'en dissuade. Il redoute de se conformer à ce qu'elle lui conseillerait. Une voix interne contradictoire le met en garde de ne pas suivre cette voie de l'ambition. Interrogé sur ce que lui évoque le chemin pris par ses deux plus jeunes frères, il évoque le choix de la « liberté ». Liberté qu'il a évitée pour lui-même, préférant la sécurité - dit-il. Ils sont « entrepreneurs », et lui a choisi la continuité : « On ne gaspille pas ce qu'on a reçu des parents, il faut le transmettre de façon infaillible ». J'entends cela comme un acte de foi. Une valeur d'alliance filiale qui a probablement été mise à mal lorsqu'il est arrivé dans cette filiale (justement) du groupe, cette 'famille autre'. A peine arrivé à son poste, il dit avoir « vite vu qu'il y avait un écart culturel important entre le siège et la filiale » ... Un écart avec la « maison mère » d'où il est issu.

L'ombre au Tableau

Pour Florent, l'accompagnement est l'occasion de revenir sur ce qui, du conflictuel, est resté impensé, refoulé. Le passage par l'énonciation de son histoire large, personnelle, lui permet de revisiter les événements récents au travail, et de réécrire les rôles joués consciemment et ceux rejoués inconsciemment. Son point de départ est que, pour cette mission, il a joué justement son rôle de Directeur financier : « je me suis attaché au respect de la norme » (Règles et bonnes pratiques financières). Mais l'espace de parole l'amène à parler de ses difficultés, avec ses enfants, ses fiertés personnelles et liens affectifs, ses doutes, son engagement dans la pratique religieuse. Parler de lui-même a des effets : il nomme librement là où il trouve satisfaction : au travail, il est avant tout à l'aise pour être responsable de missions d'audit qu'il réalise en direct, pour un supérieur qui lui donne une confiance privilégiée. S'ensuit ce qui, à l'inverse fait déplaisir. Lui revient une expérience, ratée celle-ci : une place de chef d'équipe qu'il n'a pas su bien gérer. La narration de ses réalisations professionnelles raffermi son estime et, reconnu dans sa valeur et la légitimité, il ajoute : « j'ai peur d'avoir des responsabilités d'équipe ». Parle-t-il d'une crainte de se voir encadrer, à son tour, « à la dure » ?

Il évoque également les moments de lutte sur plusieurs séances. Entendant sa propre parole qui déroule la guerre intestine à laquelle il a participé, il découvre l'étendue impensée du mal-être traversé sans l'avoir jamais réalisé. Au début de la séance suivante, il commence en expliquant avoir parlé à un 'ami de sa communauté religieuse' : « J'ai fait un burn out ». Il verbalise ce qu'il a refusé de voir. Il confie : « J'en aurais eu honte avant », puis explique : « C'était la performance au dépend de ma santé, et celle de mon équipe ».

Il a repris désormais le travail et l'accompagnement continue. Remis sur pied, ses griefs se focalisent sur son chef. Florent juge que celui-ci ne l'a pas assez soutenu pendant la période où il s'est épuisé. Il me demande s'il ne devrait pas en faire le reproche à son DG. Je l'invite à commencer par maintenir le débat dans cet espace de parole, afin de 'faire avec' ses pensées émergentes, avant d'agir dans l'entreprise. L'enjeu de l'accompagnement, celui d'obtenir un 'effet de Sujet', ne passe-t-il pas par la suspension de l'agir dans la réalité pour permettre une 'action psychique' ? Un temps pour comprendre, avant le moment de conclure. Ici, il s'agit de subvertir le discours qui le gouverne – en l'occurrence une répétition de la rivalité contre un 'Père'. Les éléments de réalités montrent que le chef a failli de sa place de responsable. Mais est-ce là 'sa' vérité ? Cette expérience récente est-elle le fruit du hasard ? Que penser du fait qu'il ait préféré avancer seul contre tous, plutôt que d'ajuster son action, ou de demander de l'aide explicitement à son supérieur ? Qu'en est-il de l'ambition de vaincre là où le 'chef' abdique... Peut-on entendre un plaisir ambivalent à livrer combat, si ce combat permet de se faire apprécier de la figure d'autorité qui ne s'atérmoie pas ? Une impression d'inquiétante étrangeté. Une ombre au tableau se profile pour Florent. L'aide qu'on ne lui a pas

conçédée lorsqu'il évoque son enfance a peut-être été retournée en faiblesse qui barre l'amour ? Une haine de la faiblesse introjectée en quelque sorte, haine qui sert de domicile psychique solide. Un souvenir d'enfance survient à Florent : allergique au pollen, il ne peut pas passer la tondeuse dans la maison du jardin... il entend le reproche de son père : « ce n'est pas pour ça que ça doit t'empêcher d'aider les autres ». Sa mère ne dit rien.

Cette ombre au tableau fait remonter les souffrances affectives refoulées derrière l'identification à l'infailibilité. Florent en vient au cours des séances à revisiter les événements qui l'ont conduit à l'impasse et l'accusation de harcèlement. La parole a fait se télescoper ses convictions religieuses fortes, son éducation stricte, son goût de la compétition, ses engagements sociétaux, ses combats secrets pour un enfant malade... il entend sa 'musique' personnelle qui l'a infailliblement, fidèlement commandé jusqu'à l'épuisement. Le normal est apparu comme sa norme-mâle-ité.

« Je me sens très responsable, parfois hors de ma responsabilité »

Ce mur contre lequel il disait au départ ne pas regretter de s'être cogné, peut ainsi être entendu comme le mur du réel, celui de la répétition dont on ne veut rien entendre. Peut-être que quelque chose peut s'écrire de nouveau, une parole qui réintègre ce qui avait été laissé en souffrance, hors mots. La reconnaissance du burn out douloureux, maintenant reconnu, donne un autre éclairage à la colère contre le chef que Florent accusait d'abandon, de lâcheté. Lui, certes, a persévéré. Mais, moins défendu, il convient : « je retiens l'idée de la responsabilité ; je me sens très responsable, parfois hors de ma responsabilité ». Puis : « Mon chef s'est préservé, moi j'ai fait le *sale* boulot, lui il a levé le pied, on disait qu'il allait peut-être partir, quitter la filiale. Moi, je me suis investi, j'ai pris plus de responsabilités, alors que ce n'était pas les miennes, de responsabilités⁸ ; j'ai pris le costume, ça n'a pas plu aux syndicats ». Il conclut au sujet de la relation avec son chef : « On a eu une relation exclusive avec mon DG... je me suis laissé séduire... si c'était à refaire j'aurais plus inclus les autres ».

Mouvement dépressif et ressaisissement narcissique

Le détachement de la garantie que lui procurait l'identification à la dureté ouvre la voie à une position nouvelle : disposé à accueillir sa fragilité, il confie, contrit : « Je n'ai pas le charisme pour diriger une équipe ». N'entend-on pas un mouvement dépressif, la perte d'une splendeur illusoire, qui, dans le même temps, signe un gain d'espace pour son existence ? - plus humaine. Une possibilité de souplesse nécessaire pour investir de nouveaux liens ?

Dans un mouvement de ressaisissement narcissique, il revendique ce qu'il a accompli : « J'ai nettoyé les écuries d'Augias ». Il se rassemble, mais son itinéraire de parole a produit un 'effet de Sujet', un déplacement du Sujet inconscient. Son discours est moins monolithique, et il est moins dupe de son propre mode de jouissance. « Je suis très responsable, parfois hors de ma responsabilité ». L'énonciation d'une nouvelle version de l'histoire lui permettra peut-être de jouer plus librement en 'costume' de responsable, sans répéter les mêmes symptômes.

En fin d'accompagnement, son désir se relance, ainsi que son ambition : il s'apprête à refermer l'introspection, à replonger dans son tableau, dans sa scène sociale. Il décide de poursuivre, ailleurs, ce qui lui donne satisfaction : obéir à un chef sur une mission dont il se sait expert. Il prend de la distance d'avec les conflits de la filiale, qui ne sont plus de sa responsabilité, et se met en quête d'un emploi ailleurs dans le groupe. Il trouvera rapidement quelque chose qui lui ressemble et où il peut à nouveau employer sa dynamique propre : une mission très exposée, une mission pour la direction financière de la maison mère. Retour à ce qu'il connaît et le séduit. Mais il se méfie d'une relation qui serait trop exclusive avec son futur chef, tout en haut de l'échelle du pouvoir. Il rappelle l'intérêt pour lui d'établir une alliance avec d'autres que son chef, afin d'éviter l'isolement de la compétition. « Quitte à ne plus être le meilleur fils » dit-il. Florent repart ainsi avec un 'savoir', il s'est réapproprié sa propre pulsionnalité et tente d'en être plus responsable. Il devra être attentif à la répétition de vouloir faire 'couple illusoire' (c'est mon terme ici) avec ce qui fait père.

⁸ Peut-être l'idée de prendre la place de son chef en partance lui a traversé l'esprit et inspiré de s'impliquer plus encore ?

Florent a ainsi mis en parole une histoire qui est plus ancienne que les événements. Ce travail lui a permis d'intégrer une participation inconsciente aux événements. Il a décomplété son discours interne, et projette son désir grippé ailleurs ; la situation pathologique du discours norme-mâle rejouée en entreprise se trouve dégonflée.

3. La psychanalyse recours contre les pathologies de la normalité dans les organisations

Quels enseignements de ces cas d'accompagnement ?

Tout d'abord, c'est l'effet bénéfique de l'exercice d'une parole libre qui retient l'attention. L'accès à un espace qui fait écart d'avec le discours de l'entreprise et sa demande de conformation. Dans ces accompagnements, il n'y a pas de contrainte d'objectif fixé par l'entreprise ou une mesure comme cela se pratique avec le coaching ou les accompagnements de performance. L'accompagnement ne donne pas d'autre réponse que le maintien de l'espace pour la parole, ou la relance de celle-ci. C'est l'écoute d'une énonciation, d'une parole sans réponse symétrique qui a donc des effets sur le sujet en souffrance : le sujet entend son discours, et découvre ce qui est dit, ce qu'il défend, ce qu'il n'entendait pas de lui jusqu'ici. Le psychanalyste ne lui renvoie pas une autre parole, ne se positionne pas en ami, en conseil, en professeur ou directeur. Il ne renvoie pas à une place dans le social, ne porte pas un discours extérieur qui ferait dialogue de deux personnes en miroir, comme dans toute discussion de la vie de tous les jours. Ici, le psychanalyste s'efface afin d'éviter de tenir un autre discours en miroir de celui qu'il réceptionne, et qu'il relève, par le silence ou la scansion, parfois l'interprétation qui relance de ce qui est dit. Le sujet en vient ainsi à faire un contour, à cerner ainsi quelque chose qui est de l'ordre de sa vérité singulière, de son discours de Je qui devient celui d'un Autre tel qu'il se l'est construit.

En revenant sur leur parcours, professionnel, personnel, de façon libre, les sujets tissent leur histoire et élaborent quelque chose qui leur appartient, de façon jusque-là inconsciente : ce qui était inconscient en partie devient l'Autre en eux. Ils entrevoient une chose qui est de leur fait, et qui fait résonner une responsabilité inconsciente. Dès lors, ce qui paraissait injuste survient d'une façon moins extérieure. Dans les cas vus précédemment, les personnes en souffrance passent ainsi de la place de victime qui déplorent ce qui leur arrive à une réappropriation de la part non fortuite du cours des choses : quelque chose de plus ancien fait retour et leur revient.

Les personnes qui acceptent de s'engager dans ce type d'accompagnement – l'entreprise leur propose - sont ainsi amenées à reconsidérer ce qui s'est produit dans l'événement accidentel et qui a déclenché une crise subjective. Survient l'idée que quelque chose qui a fait accident pour elle-même. Dans ce qui a fait traumatisme lors de ces accusations de harcèlements, elles entendent l'écho de quelque chose de plus ancien et qui est déjà connu. Le traumatisme des situations violentes en entreprises ont un statut différent lorsque l'angoisse ressentie convoque une représentation qui a fait traumatisme de façon originaire. La situation de détresse (*Hilflosigkeit* de Freud) témoigne des défenses, du moi du sujet (S. Freud. Inhibition, symptôme, angoisse 1926).

Aussi sommes-nous attentifs à ce que va recouvrir le mot « injuste », qui revient quasi systématiquement au début des accompagnements. Les personnes se plaignent d'avoir été l'objet d'une injustice. Jusque-là, tout allait bien, elles étaient exemplaires dans leur engagement. Et puis, pas de chance : une mauvaise rencontre. Pour la psychanalyse, le hasard n'est hasard qu'à méconnaître ce qui est à l'œuvre. Ce qui se présente sous forme de hasard, de mauvaise rencontre, a à voir avec le destin personnel inconscient qui se révèle : « Ce qui se répète, c'est toujours qui se produit comme au hasard : « C'est à quoi nous, analystes, ne nous laissons jamais duper, par principe »⁹. Certes, on ne peut tout réduire à un déterminisme inconscient, et il y a des facteurs de réalité, des facteurs externes au sujet, sociologiques, de pouvoir qui sont à l'œuvre et que lequel le sujet ne peut qu'encaisser, impuissant.

Mais dans les cas qui nous intéressent, et pour lesquels nous intervenons, la démarche orientée par la psychanalyse permet de faire advenir la part de répétition qui accompagne le Sujet. Une répétition

⁹ Séminaire XI, Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse, Lacan, 1973, p. 65. Seuil

qui s'impose, fait règle pour lui, une loi singulière. La personne entend qu'une musique interne l'habite et que la compréhension n'est que partielle, qu'il est un sujet divisé.

Les cas exposés précédemment tentent de montrer l'effet produit chez les sujets qui mettent en parole leur langue singulière. La mise à jour par l'énonciation, d'une contrainte inconsciente, produit une relance dynamique de ce qui était figé dans une pure répétition. Ce qui était recherché dans cette répétition chute et fait place à un manque subjectif renouvelé. La « mise à jour » (comme nouvelle version) du manque-à-être impulse une relance de Désir. L'objet qui était celui de plainte se révèle ancien, caduque. Il est mis en mot comme objet déjà perdu, produit une dépression qui permet l'investissement de nouveaux objets, un désir relancé. La pulsion se met en mouvement de vie, dans une répétition inconsciente liée à des objets plus vivants, moins mortifères. Comme le dit Freud, la psychanalyse permet de mieux faire des choix, de faire un meilleur emploi de sa pulsion¹⁰.

Accompagnement psychanalytique et « jeu du tableau »

J'aimerais ici faire appel à l'image éclairante du Tableau qu'a employée Lacan pour parler du fantasme, du scénario de vie, dans lequel le Sujet se définit, se représente autant qu'il se voile et s'asservit. Dans l'écoute des cas présentés, les personnes se narrent, se mettent en représentation. Elles révèlent le rôle qu'elles se donnent de façon consciente. Souvent des rôles qui appellent à l'amour, des rôles qui espèrent. Et puis il y a une ombre au tableau d'eux-mêmes... un mouvement qui trahit une motion interne indésirable, étrangère... angoisse. Les sujets, en bordant la chose par leur énonciation, recourent ce qui a fait effraction et le tableau retrouve fonction d'image narcissisante... avec laquelle on peut faire *Semblant*. La personne consent à se (con)fondre à nouveau dans un tableau restauré, à leur image. Nous avons assisté à ce que je nommerais la production d'un 'repentir', qui désigne, pour les artistes peintres, une modification apportée à un tableau en repeignant sur la partie qui ne plait pas. Le Sujet se fond le lien social avec cette version reprise de leur histoire.

Un tableau qui permet, comme le dit Freud, de trouver un meilleur emploi pour sa pulsion, c'est ce que Nadine et Florent ont fait, chacun à leur manière. Pour Nadine, il s'est agi de passer d'une position de Zorro qui conteste l'autorité (hystérique dirons certains), au choix d'assumer de prendre des responsabilités de directeur qui sera responsable pour les autres. Pour Florent, il s'est agi de la position volontaire de nettoyer les écuries à fond (obsessionnelle dirons certains) à celle moins collée au père et plus ouverte à la fratrie en ne travailler pas seul, et en étant plus responsable des autres.

Nadine et Florent ont, chacun à leur façon, vu de plus près la pulsionnalité qui le met en mouvement ; ils ont bordé par la parole l'ombre qui provoquait l'angoisse ; et se sont réinvesti dans le social, ont investi des objets de travail (mission, projets, ambitions...) de façon moins symptomatique pour eux-mêmes... et moins symptomatique pour le groupe également.

Dans quelle mesure la démarche d'espace analytique décrite au travers de ces deux cas mène-t-elle à un rapport plus 'responsable' du Sujet avec le social ? Au-delà des apaisements pour les personnes accompagnées, nous faisons l'expérience d'effets plus étendus, au sein de l'entreprise.

4. Quelle fonction la psychanalyse peut-elle jouer dans le lien en entreprise, dans les enjeux du vivre ensemble que vise la RSE ?

Nous estimons que la démarche psychanalytique, consistant à écouter le Sujet de l'inconscient, n'est pas sans effet sur le malaise dans le collectif de l'entreprise. La psychanalyse ouvre la voix au questionnement et à un certain desserrage de ce malaise, à sa traduction. La souffrance que certains éprouvent de façon aiguë, et qui sont ici accompagnés, parle d'un malêtre qui s'étaye de la culture d'entreprise qui a cours. Ceux qui 'entrent en crise' sont en quelque sorte le symptôme visible du malaise sociétal de l'époque. Dans cette perspective, prendre soin du Sujet c'est prendre soin de la civilisation, de la forme qu'a pris le malaise « actuel ». Ce n'est pas par hasard si ceux qui font l'objet

¹⁰ Freud : « La tâche de l'analyse n'est pas de rendre impossible les réactions morbides, mais d'offrir au Moi malade la liberté de se décider pour ceci ou cela », dans la note de bas de page de *Le Moi et le Ça*, 1923, Petite Bibliothèque Payot, p.108

d'un burn-out sont les mêmes qui, bien souvent, sont exemplaires dans leur façon de suivre le discours d'engagement, de service-client exemplaire, de qualité totale... Aussi, l'entreprise, qui d'un côté encourage l'excellence et la performance, rappelle en même temps le discours de « qualité de vie au travail », d'équilibre de vie personnelle et professionnelle...

RSE et psychanalyse... quel voisinage face au malaise dans l'entreprise ?

On pourrait se demander si la RSE et la psychanalyse n'ont pas un enjeu voisin : les deux tentent un traitement du symptôme qui naît de la conflictualité inhérente du rapport du Sujet avec la civilisation qui a cours. La RSE invite à prendre soin des autres, des personnes, à être responsable des humains, elle est d'emblée en porte à faux avec le discours de d'atteinte des objectifs de croissance de l'entreprise qui prône le client roi – ou l'actionnaire. En réalité, nous allons le voir, RSE et psychanalyse ont des places et fonctions qui sont plutôt à l'envers l'une de l'autre. Si la psychanalyse vise des solutions individuelles, en contrebande, la RSE s'appuie sur des discours universels en permanences augmentés, élargis. La RSE et la psychanalyse rament-elles dans le même bateau ? Quel rapport entre RSE et psychanalyse ?

Nous pouvons dire que s'il y a un rapport entre RSE et psychanalyse c'est un rapport étranger et équivoque autant que de voisinage. Un rapport de force dialectique, qui est source de débat. *Dé-bat*, au sens étymologique, c'est-à-dire ce qui évite de se battre. La psychanalyse introduit un désaccord avec le discours (entreprise, société...) qui s'impose au sujet. La psychanalyse explore ce qui conteste et 'fait plainte' contre ce que le discours estime 'responsable' de faire. Cette possibilité de désaccord subjectif invite au traitement par la parole, la mise en mot de ce qui fait violence et reste en souffrance. C'est le propre de la psychanalyse qui se fonde sur le conflictuel plutôt qu'elle ne l'évite ou le recouvre de conduites recommandées.

En effet, l'intrication autant que le malaise irréductible entre le Sujet et le collectif ont toujours été au centre de la préoccupation de la psychanalyse. Ceci dès la découverte de Freud qui a découvert la psychanalyse en écoutant les manifestations énigmatiques des femmes appelées hystériques – femmes dont les souffrances corporelles contestaient par le corps et les affects le discours et les interdits sur le sexuel. Des femmes dont les corps disaient par un langage sans mot leur refus de l'embrigadement impensé de l'époque. L'époque de la fin des empires en Europe, propice à chute patriarcale de l'époque. Freud a établi que d'une part, psychisme individuel et psychisme sociétal sont toujours liés, jamais séparés : « la psychologie individuelle est aussi, d'emblée et simultanément, une psychologie sociale »¹¹. Et d'autre part il y a un malaise irréductible entre le Sujet et la civilisation : « L'évolution de la civilisation, se paie d'une perte de bonheur, du fait de l'accroissement du sentiment de culpabilité »¹². Mais chacun va y trouver des arrangements, des symptômes, des satisfactions coupables. En suivant sa seconde topique, Freud explique que les exigences nouvelles de la civilisation constituent un Surmoi supplémentaire pour le sujet : « Le Surmoi d'une civilisation, comme celui de l'individu instaure de sévères exigences idéales et qu'en n'y satisfaisant pas l'on s'attire en punition une « angoisse de conscience »¹³.

¹¹ Dans *Psychanalyse des foules et analyse du Moi* (1921) Freud indique : « L'opposition entre la psychologie individuelle et la psychologie sociale, ou psychologie des foules, qui peut bien à première vue nous paraître très importante, perd beaucoup de son acuité si on l'examine à fond. (...) Dans la vie psychique de l'individu pris isolément, l'Autre intervient très régulièrement en tant que modèle, soutien et adversaire, et de ce fait la psychologie individuelle est aussi, d'emblée et simultanément, une psychologie sociale, en ce sens élargi, mais parfaitement justifié. »

Dans *Malaise dans la Culture*, il indique que le Surmoi individuel se constitue à partir de l'introjection des interdits sociétaux, de la morale de l'époque. Il indique qu'à l'inverse, la société est la somme des sublimations individuelles qui se sont imposées au fil du temps comme modèle pour l'ensemble des hommes.

Il y a donc une collusion entre le discours de la société, et celui de l'inconscient des individus. Freud dira que le développement des individus (ontogénétique) reprend le parcours de de la civilisation (phylogénétique).

¹² Freud *Malaise dans la civilisation*, Freud, Point – Collection Essais 2010, p.155

¹³ Freud, *Malaise dans la civilisation*, Freud, Point – Collection Essais 2010, p.167

Il n'y a pas de « rapport sexuel » entre le Discours RSE et la psychanalyse

Lacan, lecteur de Freud, a exprimé ce ratage du rapport entre l'individu avec le collectif (le Sujet avec l'Autre) de façon beaucoup plus structurelle, dénuée des métaphores et des mythes qui ont été les moyens employés par Freud. Lacan résume la problématique avec cette formule : « il n'y a pas de rapport sexuel »¹⁴. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de rapport exprimable par un Discours complet, qui permettrait de réconcilier de façon satisfaisante la tension du Sujet avec la demande de l'Autre, ou de possibilité de nommer la pulsion avec le langage. Le Sujet ne peut que se satisfaire d'une illusion de sens au rapport avec l'Autre. Le Sujet est fondamentalement un « manque à être » (que Lacan nomme alors parlêtre) et c'est la solution que chacun se bricole pour trouver son mode de satisfaction dans le social qui fait la structure psychique et habitat pour le Sujet de l'inconscient.

Ce constat de rapport inévitablement boiteux entre le Sujet et le collectif est-il accablant ? Il n'y a pas moyen d'avoir une RSE qui marche et rende les personnes responsables du vivre ensemble ? Qu'il n'y ait pas de réponse valable qui puisse satisfaire tous, pour la psychanalyse, de façon paradoxale, c'est au contraire un appui. L'impossible devient une cause, un appel à l'action... l'action psychique.

Deux conséquences qui propulsent le discours de la psychanalyse

Cet aphorisme de non-rapport sans appel conduit à deux conséquences qui éclairent et fondent la fonction de la psychanalyse dans son rapport avec la civilisation :

Première conséquence. C'est vouloir, à tout prix, faire rapport avec le Discours de l'Autre, qui induit le symptôme. En effet, vouloir faire régner un Discours sans entame, en maître, fut-il la RSE, n'est pas sans produire du mal-être par le fait même qu'il pose la norme et interdit des modes de satisfactions subjectives, anormales. La jouissance subjective qui serait autre est refoulée au profit du respect de ce qui fait norme. Le discours s'impose précisément là où il y a un impossible - sauf à provoquer le retour du refoulé de façon douloureuse, symptomatique et inconsciente chez ceux qui n'en répondent pas. Pour Freud, « Le bonheur, dans le sens relatif où il est reconnu comme possible, est un problème d'économie libidinale individuelle »¹⁵. La RSE, dont l'intention est noble et le 'sens bon' est évident, véhicule un discours dont les individus s'emparent pour construire leurs rapports de force : aimer, s'inspirer, mais également se détester, être en rivalité. Et plus la règle RSE est mesurée, plus les comportements modèles sont rationnels, objectifs, factuels, mesurés, plus le discours sera en difficulté pour aborder les situations de débordement, passionnels, qui sortent du cadre. La norme du scientifique trace le territoire de l'anormal et donc du symptôme dès que son discours rejette ce qui sort de la norme. C'est le propre de la science que d'indiquer qui est dans la norme et donc qui est 'hors la loi' : l'occasion de corriger, de combattre ; mais aussi, pour d'autres, l'occasion de dénoncer, de haïr... au nom de la RSE.

La deuxième conséquence de ce non-rapport du Sujet avec le collectif, est le corollaire du premier : c'est une 'saine' *séparation* du Sujet d'avec la demande du Discours de l'Autre qui apaise la tension et le malêtre. Dans cette veine, la psychanalyse a pour projet de permettre au Sujet d'extraire une solution singulière, qui ne vaut que pour lui, là où la règle s'imposait comme une norme. Le discours insistant de l'inconscient, qui fait lui aussi norme imposée, a pioché à sa façon dans le discours commun pour en faire sa propre langue inconsciente. Il est donc salutaire pour ceux qui souffrent, de trouver un rapport qui desserrerait de la soumission à l'impératif de leur Discours inconscient. Se décoller, faire un mouvement pour que ce discours 'lâche un peu' le Sujet. Les deux exemples donnés plus haut ont tenté d'illustrer des cas où il y a eu un travail de « décollage » d'un discours inconscient qui en réponse à la réalité des événements, est devenu radical, surmoïque, persécutif pour le Sujet. La parole autorisée, sans censure grâce à la libre association, qui fonde la méthode analytique, donne la possibilité au Sujet de décoller de son Discours, de le questionner, de l'ébranler de ses certitudes. De cette manière le Sujet retrouve un espace pour du nouveau, du JEU, du JE. Il s'agit d'une possibilité de réaménager son mode de satisfaction pulsionnelle, de trouver un mode de jouissance

¹⁴ La phrase complète est « Il n'y a pas de rapport sexuel », c'est-à-dire pleinement satisfaisant du corps pulsionnel dans la structure du langage.

¹⁵ Freud, *Malaise dans la civilisation*, Freud, Point – Collection Essais 2010, p.75

réaménagé, et que l'application des lois subjectives soient desserrées, parfois réécrites en partie, en tenant compte de l'histoire et des événements, du réel qui a fait irruption sans pouvoir être symbolisé, intégré. Par ailleurs, on a vu qu'à l'origine de ces cas d'accompagnement se trouve le dysfonctionnement des processus de RSE : des processus de dénonciation de harcèlement qui débouchaient sur une haine débordante jusque-là vécue en silence. Les approches processuelles du malaise dans l'entreprise trouvent limite et dépassée par les passions ingérables. Les méthodes prévues pour gérer les harcèlements sont parfois récupérés par certains comme instrument de lutte et de haine au sein du collectif.

Dans ces cas, c'est au contraire une isolation du sujet en souffrance qui a permis une reconstruction : arrêt de travail, et, nous l'avons montré, accompagnement. Il a fallu une mise en pause, à distance, de l'application des procédures de lutte contre le harcèlement et la violence pour permettre à des personnes de retrouver 'leurs' esprits et sortir de la souffrance. C'est ainsi l'espace consenti par les RH, et l'acceptation d'un accompagnement externe, tel que celui décrit plus haut, qui a permis de dénouer les discours devenus persécutifs pour le Sujet. Les RH ont ainsi donné du jeu là où il y avait procédure uniforme, et ont ainsi permis un espace de pensée libre et créatif pour questionner les discours qui font norme. C'est l'acceptation de concéder un espace Tiers, en marge du Discours collectif qui permet le travail thérapeutique sur le Discours subjectif. Les responsables d'entreprise ont accepté l'ouverture d'un accompagnement qui fait un écart avec le Discours de l'entreprise et de la RSE, et autorise ce décollement. Cet espace de 'pensée autre' donne la possibilité que s'écrive ce qui, inconsciemment, ne s'entendait pas, et donc permette de le nommer, d'avoir des effets sur lui. Ce qui 'ne cesse de ne pas s'écrire' et se répète, selon la formule de Lacan, s'écrit un peu.

Psychanalyse, envers du discours du Maître

Revenons à la question du rapport de la psychanalyse et du discours qui fait norme. De façon paradoxale, c'est la souffrance issue de cette tension qui se révèle nécessaire pour relancer ce qui de ce qui fait loi et règle du vivre ensemble soit dé-battu par la parole d'un sujet en souffrance. C'est la fonction et la place de la psychanalyse que de déconstruire le discours qui fait culture pour le Sujet autant que malaise pour le Sujet dans la culture. Les Discours qui font norme qui font « Maître » pour qui s'y aliène : celui de l'économie, de l'entreprise, de la famille, d'une communauté de genre, d'une appartenance à un groupe social, à une place de salarié ou de dirigeant... Pour Lacan, la psychanalyse est l'envers du discours du Maître, l'envers de la loi symbolique, de ce qui nous gouverne et est partagé pour faire autorité et régir le vivre ensemble.

Exemple de discours consubstantiel du malaise : « Être un manager responsable » des autres

Prenons un exemple de Discours en entreprise qui pourrait tomber dans celui de la RSE : la demande d'être un manager responsable, exemplaire. Responsable de son équipe, de ses équipiers, de leur bien-être, de leur équilibre. Nous remarquons que l'évolution sémantique qui a eu lieu au cours des époques pour cerner ce que doit être un chef (le signifiant du Maître) témoigne d'un élargissement continu du périmètre de responsabilité. Le champ d'exigence qui incombe à celui qui tient la place de chef s'est étendu. A défaut d'un travail épistémique poussé, faisons ici un exercice de pensée simplifié – certes un peu 'mythique' comme le ferait parfois Freud avec son Père de la Horde). A l'origine des temps, un bon chef ne répondait probablement que de son bon vouloir voire de son bon plaisir ; la part de loi qui s'imposait à lui était très limitée et s'accordait beaucoup à la limite de sa force ; pendant longtemps un bon chef était élément ou dur, peu remis en cause par d'autres considérations que de préserver un équilibre qui le maintenait en place. C'était ainsi, on avait de la chance ou pas de chance avec son chef. Puis la révolution industrielle a incité les chefs à être des patrons, qui s'occupent des besoins de ses salariés, afin de les motiver en améliorant les conditions de travail. Plus tard, il y a eu des exigences d'accompagnement des salariés, il a été question d'être un manager qui motive, soutient les salariés. Cela ne suffisant pas, c'est le 'manager coach' qui est devenu le modèle à intégrer : il fallait dès lors acquérir un savoir sur la compréhension de la personnalité des salariés afin de s'y adapter. Le manager est ainsi devenu responsable de ses salariés dans des sphères toujours plus intimes. Eric Albert, psychologue, a ainsi écrit un livre qui s'intitule

« Le Manager est un psy »¹⁶. Nous y sommes ! L'entreprise et ses managers sont aussi responsables du bien être des hommes en entreprise. Comprendre les autres et être un psychologue est désormais de la responsabilité du manager : il lui faut donc composer avec les autres de la façon qui leur est la plus satisfaisante individuellement. C'est un progrès pour le vivre ensemble, pour le collectif, certes. Mais c'est également une responsabilité en partie impossible à satisfaire pleinement pour celui qui s'y colle. C'est peut-être pour cette raison que le Discours en entreprise trouve des noms qui sont toujours plus étranges et complexes, et dès lors, difficiles à s'imaginer et à incarner : le dernier terme décrivant le Chef que je connais est l'apparition du « Servant Leader ». Une innovation de la langue managériale qui ouvre sur un champ de responsabilité pour le moins ambigu. VUCA¹⁷ pourraient dire certains. Pris à la lettre, le 'Servant Leader' invite à subordonner le chef aux autres, le chef qui répond aux demandes des autres. Les demandes de l'ordre de la RSE dans son volet social pourraient en faire partie, ce qui rendrait la réalité du chef délicate : comment être le serviteur de l'équilibre de vie, du respect des genres, de la prise en compte des priorités des individus sans mettre à mal son rôle de responsable des résultats ? On entrevoit facilement la part de problème irrésolu que ce nouveau Semblant induit. Tenter de répondre à la lettre à ce Discours qui enjoint les individus à être des Servant Leader rend fou... Pour autant, la création de nouveaux signifiants dans la novlangue managériale est l'effort de décrire un vivre ensemble, d'écrire la culture, celle du Discours de l'entreprise¹⁸. Certains expriment leur enthousiasme en entendant ces concepts. Est-ce parce qu'ils maintiennent une illusion nécessaire ? Ces signifiants nouveaux ne recouvre-t-il pas un impossible qui cache une injonction sans limite à ce rôle de chef ? De quoi se faire des nœuds aux cerveaux pour ceux dont la performance sera mesurée à l'aune de ce nouveau standard lors de l'évaluation annuelle. Voilà de quoi illustrer le non-rapport que le Discours de l'entreprise voile.

Psychanalyse comme recours du malaise de la 'norme-mâle' en entreprise

Quel rapport, dès lors, peut-il y avoir de la RSE avec la psychanalyse, dès lors que cette dernière tente son extension dans le malaise en entreprise ?

Nous pouvons dire que la psychanalyse n'est pas protagoniste de la RSE en visant la « paix » collective. Ceci par le fait qu'elle n'est pas dupe de l'illusion des Discours qui voilent les Sujets. Elle est à l'écoute des Sujets qui sont toujours en rapport ambivalent et en tension avec les Discours qui définit le normal commun : Discours de l'entreprise, de la RSE, de l'Inconscient. La psychanalyse n'est pas dupe du refoulement pulsionnel qu'exige tout discours, y compris celui respectable que soutient la demande de RSE. A. Lebovits-Quenehen le résume avec cette formule : L'homogénéité d'un groupe ne s'obtient que par exclusion de ceux dont le mode de jouir diffère de la norme qui domine »¹⁹.

La psychanalyse n'est pas antagoniste la RSE pour autant. Elle n'est pas contre l'entreprise comme collectif qui a pour mérite de proposer un 'travailler ensemble'. Elle sait que ce que le Sujet se fonde sur la demande de l'Autre, et qu'il se construit une version personnelle du Discours ambiant. Elle sait que les Sujets se soutiennent de Semblants : l'imaginaire et les identifications, les fantasmes, les idéaux... puisés dans la langue commune. Le Sujet édifie son Discours inconscient en s'arrimant à celui du collectif afin de faire partie du train de la civilisation. Le Discours de la civilisation, un maître dont on ne choisit pas la demande, mais qui permet au Sujet d'espérer, d'aimer, de se battre, de construire. Le Discours sociétal permet de faire groupe, de tenir ensemble, en contrebande. Il est le lieu faussement logique et raisonnable qui permet à chacun d'y loger son mode de jouissance singulier, d'y soutenir son propre discours inconscient.

¹⁶ Le manager est un psy, Eric Albert et Jean-Luc Emery, Edition d'organisation, 1998

¹⁷ Acronyme managériale récent qui incite à s'engager dans ce qui est « Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous »

¹⁸ Il serait cependant important de voir qui est à l'origine de ces signifiants nouveaux et de qui ils parlent, ce qu'ils servent justement, ce qui dépasse mon propos ici.

¹⁹ Lebovits-Quenehen, Actualité de la haine, une perspective psychanalytique, Navarin Editeur, 2020, p. 10.

Ni pour ni contre le discours collectif, la psychanalyse peut être un recours lorsque ceux-ci ont des effets 'normopathiques' sur les Sujets. La psychanalyse peut faire fonction de desserrage des Discours, contre les pathologies de la norme des Discours quand ceux-ci sont l'occasion pour le Sujet d'une jouissance devenue mortifère. Dans ces cas-là, nous tombons sur la dimension surmoïque de la Jouissance. Quand ces discours sont l'occasion pour le Sujet de s'y soumettre de façon aliéner de façon douloureuse, compulsive, de s'y débattre, comme on l'a vu dans les cas exposés plus haut. Quand le discours du 'bon manager responsable' et engagé devient impérieux pour le Sujet au point de l'expulser hors de la civilisation, dans la honte. Quand le Discours de l'entreprise ne peut plus être garantie pour préserver un vivre ensemble civilisé sans exclure certains et leur Discours irréconciliable.

Comme le formule J.A. Miller, « la psychanalyse n'est pas révolutionnaire, mais elle est subversive »²⁰ : « La psychanalyse n'est pas révolutionnaire, mais elle est subversive, ce qui n'est pas pareil, (...) à savoir qu'elle va contre les identifications, les idéaux, les signifiants Maîtres ». La psychanalyse est donc un moyen de trouver une solution valable pour Un, pour un Sujet, pas pour tous. Elle peut être la voie vers une solution qui convient au sujet qui n'a plus de JE, rendu sans voix par le Discours qui le fonde. En dépliant la parole même du Sujet, la méthode analytique permet de soumettre à la question cet Autre en soi, ce discours du maître inconscient, celui qui domine et s'oppose aux règles ; ce Sujet qui, dans le même temps, puise dans le Discours, dans la culture, dans le Symbolique, dans la loi qui s'impose et fait norme. La méthode psychanalytique peut, pour celui qui s'y prête, faire advenir une parole qui résiste au Maître, un temps, suffisamment pour avoir des effets sur le rapport au maître. Faire bouger ce Maître auquel le Sujet certes, s'aliène, et à partir duquel il s'oriente, trouve un sens, mais ce maître dont, dans le même temps, le Sujet se plaint d'y trouver insatisfaction, obéissance, frustration et souffrance. La psychanalyse tente de réaménager le symptôme, ce compromis qui fait nœud entre le rapport impossible du Sujet avec la civilisation. Ce symptôme qui permet de donner un destin au Réel pulsionnel qui répète sans cesse l'exigence impossible à satisfaire.

Donner un nouveau statut au symptôme plutôt que le haïr et vouloir l'éliminer

Dans son livre *Actualité de la haine*, Anaëlle Lebovits Quenehen soutient le point suivant : « Une des difficultés est que la mise en place de solution et processus prêts à l'emploi, usant de critères objectifs et faisant appel à des valeurs universelles ne peuvent que viser à mettre les personnes face à une demande d'obéissance à la norme-mâle, la norme dominante ». En effet, trouver une explication que tout le monde comprend, qui explique les choses avec une langue commune, conduit à raviver la souffrance de ceux qui se sentent incompris justement dans leur situation singulière non prise en compte dans les discours et processus. A. Lebovits-Quenehen rappelle que la haine rêve d'un monde sans différence, ou l'autre est mon semblable : et en contrepied, elle prône que « se satisfaire de sa singularité, voilà une proposition qui défie à elle seule toute prétention à l'uniformisation qui s'enracine dans le racisme le plus commun »²¹. Et pour se satisfaire de sa singularité, il faut la supporter, et donc la nommer. C'est une écoute du sujet qui le permet, c'est-à-dire du Sujet de l'inconscient.

A. Lebovits-Quenehen le dit clairement en ces termes : « Loin de viser l'abrasion du symptôme dont un sujet se plaint, la psychanalyse permet au symptôme d'accéder à un nouveau statut, non sans effet de satisfaction. Le symptôme psychanalytique n'est pas une tare à rééduquer afin de normaliser le sujet, qui s'en plaint... il ne disparaîtra pas au cours des séances. Il s'agit plutôt de promotion à un statut différent de ce symptôme : un accueil à cette différence qui est en chacun, unique. Il s'agit de donner une chance à celui qui souffre de rencontrer l'altérité qui l'habite, non plus pour s'en défendre, non plus pour en faire porter la responsabilité à d'autres, mais afin d'en trouver un usage satisfaisant »²²

²⁰ Lacan et la politique, Entretien avec J.A. Miller, Ed. Cités, n°16, 2003/4, p. 118, cité par Hervé Damase dans *Comment s'orienter dans la clinique*, Le Champ Freudien éditeur, Collection Le paon, p.32

²¹ Lebovits-Quenehen, *Actualité de la haine, une perspective psychanalytique*, Navarin Editeur, 2020, p. 192

²² *Ibid*, p. 92

Le discours de la RSE, même s'il vise le bien-être collectif, vise un idéal qui, s'il est poursuivi de façon systématique, technique, en devient injuste, inhumain : il oublie le Sujet et ça c'est 'injuste' ! La psychanalyse est une invitation à tenter de faire exister un mode de jouir qui est Autre que celui de répondre pleinement à la demande du maître.

Conclusion

Alors que la RSE permet de faire lien, de faire Discours, par une exigence de responsabilité élargie à la société, elle est n'en est pas moins une demande accrue d'homogénéité, d'autorité par la norme, reprise par le discours du Sujet qui s'y réfère et s'y aliène. Dès lors, La RSE trouvera toujours sur son chemin en résistance le Sujet l'inconscient qui ne s'y retrouve que d'un compromis symptomatique, en refoulant ce qui revient. L'inconscient se structure du Discours ambiant, mais ne peut se satisfaire de ce maître quand la demande de jouissance d'un Sujet insiste et déborde. L'inconscient ne trouve pas domicile dans les seuls imaginaire et symbolique proposés qui composent le Discours. Il en résulte que la RSE est un discours de progression civilisatrice des pulsions, mais qui ne peut être pas responsable de l'Inconscient qui reste un point aveugle. La psychanalyse, qui sait manier le réel du Sujet, peut se faire recours quand la jouissance insiste au point que le Sujet est éjecté « hors du monde » (N. Zaltzman).

La psychanalyse, en reprenant le discours inconscient a-normal permet un effet de Sujet qui conduit au choix d'une solution symptomatique plus viable que celle en souffrance. Pour avoir les effets visés, les représentants de l'entreprise (RH, direction, Responsables harcèlement et violence) doivent respecter un dispositif qui garantit une mise à l'écart de la parole : la RSE et ses processus doivent concéder un espace séparé du Discours de l'entreprise. Dans les cas présentés ci-dessus, les Sujets ont essayé de trouver une issue singulière, responsable, là où les processus gestion des situations harcèlement versent dans la passion destructrice des Sujets. L'écoute analytique redonne au Sujet la parole pour traiter de sa responsabilité inconsciente. Redonner du jeu de pensée pour trouver une façon inouïe et tolérable de loger sa jouissance dans la culture, remonter dans 'le monde'. Ainsi, l'impossible du rapport entre le Sujet et le collectif est un appel à la créativité, à l'inventivité personnelle. Comme le rappelle A. Lebovits-Quenehen, ni Freud ni Lacan n'étaient optimistes, mais ni l'un ni l'autre ne s'est figé dans une position de retrait ou d'inhibition. Séparée de l'illusion d'un Discours plein et commun, face à l'impossible de trouver une marche à suivre ou un programme bien ficelé, la psychanalyse est une invitation à l'inventivité, à l'acte singulier, étranger à nous-même. « Avons-nous d'autre option que cet acte dont nous sommes avertis qu'il ne réussit qu'à rater ? »²³. Rater, perdre, mais à sa façon. « L'acte où l'on s'éprouve toujours en quelque manière fou (pas fou du tout) ». Fou car autre, hors norme, mais « pas fou du tout » pour reprendre l'expression de Lacan. Un acte psychique autre à la norme, et autre à la norme inconsciente qui est en nous. Ironiquement, « la créativité », « l'innovation », « out of the box », n'est-ce pas aussi ce que le Discours de l'entreprise nous invite à faire... mais à l'envers, comme une norme ! Nous avons montré que, pour sortir des impasses, la psychanalyse peut venir en aide au Sujet et au Discours RSE, et ainsi innover pour faire un nouveau « Semblant de couple ». Un couple sans 'rapport sexuel', sans jouissance parfaite, certes. Mais pas sans joie.

²³ *Ibid*, p. 156

Bibliographie

- Broudic Jean-Yves, Les « bonnes pratiques » à l'épreuve des faits, Du désir dans le soin et le travail social, Editions Erès, 2018
- Brunner Roland, psychanalyse des passions dans l'entreprise, Editions Eyrolles, 2009
- Freud (1921) Psychanalyse des foules et analyse du Moi, Quadrige, PUF, 2019
- Freud (1923), Le Moi et le Ça, Petite Bibliothèque Payot
- Freud (1926), Inhibition, symptôme et angoisse, Quadrige, PUF, 2009
- Freud Sigmund (1930), le malaise dans la culture, Editions Le Monde - Flammarion Freud
- Herfray Charlotte, Les figures d'autorité, Editions Erès-Arcanes, 2008
- Lacan Jacques (1955), Séminaire III, Les psychoses, Seuil, 1973
- Lacan Jacques (1964), Séminaire XI, Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse, Seuil, 1973
- Lacan Jacques (1969) Séminaire XVII, L'envers de la psychanalyse, Seuil, 1991
- Lacan Jacques (1972) Séminaire XX, Encore, Seuil, 1975
- Lebovits-Quenehen Anaëlle, Actualité de la haine », Navarin Editeur, 2020
- Zaltzman Nathalie, De la guérison psychanalytique, Epîtres, PUF, 1998
- Winnicott Donald. W. (1971) Jeu et réalité, préface de JB Pontalis, Folio Essais, 2002

Œuvre collective :

- Lacan et la politique, Entretien avec J.A. Miller, Ed. Cités, n°16, 2003/4, p. 118, cité par Hervé Damase dans Comment s'orienter dans la clinique, Collection Le paon, Le Champ Freudien éditeur

Revue :

- La Cause du Désir, Travaille ! n°99, juin 2018

Thèse :

- Barrau Aurelien, « Anomies : une déconstruction de la dialectique de l'un et de l'ordre, entre Jacques Derrida et Nelson Goodman » - soutenue le 20 janvier 2016 à Paris, Archives Husserl