

Che Vuoi, Monsieur Management

Le discours managérial questionné sur le divan

Albert FILHOL

Psychologue clinicien

Psychanalyste

Pour citer la référence

FILHOL Albert (2024). « Che Vuoi, Monsieur Management ? Le discours managérial questionné sur le divan par le discours analytique », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - n° 01_2024, pp. 151-172

Résumé : Il s'agit d'un texte de recherche poétique : un conte dans lequel l'auteur, psychanalyste, reçoit en séance le Dieu du commerce, du profit et du vol, Mercure. Celui-ci constate d'abord que les hommes ne l'ont pas oublié et cru en lui sous le nom de management. Il se fera désormais appeler Monsieur Management. Il jettera un œil candide et curieux sur l'évolution sémantique du nom qu'on donne au 'chef' dans la langue managériale et s'inquiétera de l'implication sur la perte de liens humains au travail. Constatant sa propre implication dans l'émergence des phénomènes de souffrances au travail, il se plaindra des hommes dont la résistance et l'insistance nourrit le symptôme : il les accusera de faire inmanquablement rater l'idéal du projet d'efficacité totale du management. Monsieur Management, face au discours analytique, sera surpris de découvrir qu'il n'est qu'un Semblant dans un discours que les hommes élaborent, dont ils se soutiennent et se guident autant qu'ils s'en asservissent. Face à ce rapport impossible avec les hommes, il décidera de rester un idéal immortel et renoncera à suivre une psychanalyse. Ce sont aux hommes, empêtrés dans le management de gestion illimitée de s'engager dans un travail analytique. En accord avec le psychanalyste, il décidera d'assumer sa place de Maître et de faire Semblant, d'être présent et questionné par son envers, le discours psychanalytique, à chaque fois qu'une personne parle de l'Autre dans le malaise qu'il vit dans la culture d'*Antreprise*.

Abstract: This is a poetic research text: a tale in which the author, psychoanalyst, receives in session the God of trade, profit and theft, Mercury. He first notices that men have not forgotten him and believe in him under the name of management. He will henceforth be called Monsieur Management. He will take a candid and curious look at the semantic evolution of the name given to 'boss' in managerial language and worry about the implication of the loss of human connections at work. Noting his own implication in the emergence of suffering at work, he will complain about the men whose resistance and insistence nurture the symptoms: he will accuse them of inevitably making fail the ideal of the total management efficiency project. Mr. Management, faced with the analytical discourse, will be surprised to discover that he is only a Seeming in a discourse that men elaborate, of which they support and guide each other as much as they subjugate themselves. Faced with this impossible relationship with men, he will decide to remain an immortal ideal and will give up following a psychoanalysis. It is up to men, entangled in the management of unlimited management, to do analytical work. In agreement with the psychoanalyst, he will decide to assume his place as Master Discourse and to be a Semblant, to be present and questioned by the reverse side, the psychoanalytic discourse, each time a person speaks of the Other in the discontent that he endures at work.

Mots-Clés : Discours / Norme / Psychanalyse / Malaise dans la culture / Management

Keywords : Discourse / Norm / Psychoanalysis / Discontent in Culture / Management

Avertissement au lecteur

Ce texte donne forme à un questionnement personnel sur le Management comme discours et son abord possible par la psychanalyse comme son envers. Afin d'éviter les travers d'une langue trop inaccessible et incompréhensible pour les non-initiés, il tente un chemin d'écriture qui est une métaphore de recherche. Sur le fond, ce texte vise à rester aussi rigoureux que l'auteur le peut quant à l'éthique psychanalytique, celle qui s'oriente du réel par-deçà les signifiants. Il s'agit de lire le symptôme de l'époque au travail, d'être non dupe des jouissances telles qu'elles se déploient dans le monde du travail actuel. La question posée par les sujets aux prises avec le malaise dans la culture de l'entreprise aujourd'hui est posée - ou dans les organisations du travail en général. Dans ce texte, tout n'est pas la Vérité, mais l'on essaie de ne pas lâcher sur le Désir de vérité, quitte à la mi-dire.

Je connais tous les contes¹

(Sè Todos los Cuentos)

Je ne sais pas beaucoup de choses, il est vrai.

Je ne dis rien d'autre que ce que j'ai vu.

Et j'ai vu :

Que l'on berce le berceau de l'homme avec des contes

Que l'on étouffe les cris d'angoisse de l'homme avec des contes

Que l'on éponge les larmes de l'homme avec des contes

Que l'on enterre les os de l'homme avec des contes

Et que la peur de l'homme...

A inventé tous les contes.

Je sais très peu de choses il est vrai,

Mais on m'a endormi avec tous les contes...

Je connais tous les contes.

León Felipe

¹ Poésies du monde, Anthologie, Ed. Seghers Coll. Poésie d'abord 2003

Prologue

« Supposer le Nom-du-Père, certes, c'est Dieu. C'est en cela que la psychanalyse, de réussir, prouve que le Nom-du-Père, on peut aussi bien s'en passer. On peut aussi bien s'en passer à condition de s'en servir. »

Lacan J., Le séminaire, Livre XXIII, Le sinthome, Paris, Le Seuil, 2005, p. 136.

Je vais vous raconter une fiction vraie. Je devais écrire un texte sur le management pour une journée de recherche : l'organisateur demandait comment la psychanalyse pouvait contribuer au management. Il pointait la crise de direction dont témoignait le monde du travail qui se guide de ce management. J'étais démuni. Bien sûr j'avais ma petite « Philosophie spontanée » (Althusser), mon sentiment concernant le malaise dans l'entreprise, teintée de posture psychanalytique... Mais tenter une théorisation du collectif de l'entreprise d'inspiration psychanalytique m'emmenait vers une pente qui aurait trop de sens, à rebrousse-poil de la position analytique. Autant se prendre pour un Dieu, tout puissant. Comme je ne voulais pas céder sur mon désir en proposant un discours en surplomb de la clinique, je laissais vagabonder mes pensées... Une idée vint : Je vais faire simple, je vais faire parler monsieur Management ! Bien sûr je rêvais, mais, habitué à accueillir l'association libre, je laissais libre cours à ce qui venait à moi. Psychanalyser monsieur Management était une expression de mon Désir. Les questions filaient... Comment le rencontrer ? J'ouvrais différentes portes dans les couloirs de ma pensée... quand j'entends une voix. « Hum ! ». Accroché au mur, un visage m'interpelle... un personnage qui me parle depuis un tableau. Une grande peinture, un portrait de Mercure. Mercure ! Dieu du management ! Dieu du Commerce. Du profit ! Des voleurs ! Je me trouvais au milieu d'un grand hall du musée du Louvre, dans une galerie consacrée à l'antiquité. Je tentais de me raisonner : cela ne pouvait pas être un hasard, et dans les formations de l'inconscient, dans les rêves, le hasard c'est la répétition. Cette rencontre improbable n'était que l'habillage d'une rencontre inconsciente après laquelle je courrais depuis toujours. Je voulais probablement que 'ça' arrive. Dieu du voyage, Mercure m'avait transporté, il m'avait guidé jusqu'à lui... Il était fier, au milieu d'autres portraits de l'Olympe.

Autour de nous deux, les autres peintures étaient figées. Le silence. C'était pendant la pandémie, le musée était fermé... je n'avais pas d'attestation de sortie pour cette rêverie non essentielle qui transgressait les gestes barrières. Assuré sur le fait d'être bien seul avec Mercure, je m'aventurais à répondre au tableau sans me ridiculiser, d'un simple :

- Oui ?

Mercure me dit se trouver seul.

- C'est à cause du confinement, je lui réponds, pour l'apaiser.

- Non, réplique-t-il, ça vient de plus loin... Les hommes ne croient plus aux Dieux.

- Ce n'est pas évident lui répondis-je, les hommes changent parfois le nom du même dieu... ils ont besoin de croire à un Autre, de se soumettre à une autorité. Je me sentais moi-même séduit par cet interlocuteur auguste.

Intrigué par ma réponse, il a dû deviner ma pratique d'écoute et me demande si ça pourrait lui servir à quelque chose de consulter. Tout en s'empressant d'ajouter qu'il n'a pas de problème particulier. Mais que quand même, il se pose des questions sur sa relation aux hommes. La demande de Mercure me conduisait sur un chemin non balisé par les limites éthiques de la méthode freudienne... Pactiser avec un Dieu ? Que diable ! Je répondis : « ça se tente ». Et tout disparaît. J'avais bien rêvé, fabulé.

Le lendemain, pourtant, le site Doctolib affiche l'inscription d'un nouveau patient : « Monsieur Mercure / 1^{ère} consultation : mardi à 12h ». Mercure s'était décidé à venir m'affolais-je. Mon Dieu ! Ma pensée s'embrouillait. La sonnette retentit. Il n'était pas le temps de comprendre, juste l'instant de voir. J'ouvris la porte.

Où Mercure constate que les hommes continuent de croire en lui, qu'il est bien vivant à travers la présence extensive du Management, et la langue de la gestion.

Mercure semble plus vieux que dans son portrait, fatigué. Je l'invite à s'installer sur le fauteuil qui me fait face, il soupire.

- Qu'est-ce qui vous amène ? je demande.

- Je me pose des questions sur moi-même, sur mon rapport aux hommes, la place qu'ils me donnent. Ils ont pris une distance d'avec les dieux. Ils se sont désintéressés de moi. Ils ne croient plus en moi.

- Rien n'est moins sûr. Ils vous cherchent continuellement semble-t-il.

- Comment ça ?

- Allez voir du côté des hommes dans le monde du travail. Et commencez par ceux qui théorisent, écrivent des livres, des Best Sellers, ceux qui font des colloques... allez voir du côté de ce qu'ils appellent 'management', le nom donné à la gestion et au moyen de faire profit à l'époque du monde économique global.

Factum subito. Usant de son don d'ubiquité, il décida d'aller voir, en sondant plusieurs hommes et organisations, entreprises, et revint à nous immédiatement. C'est ragaillard, sur un ton plus dynamique et assuré qu'il me rapporte ce qu'il a vu.

- En effet. Les hommes me vouent un culte tellement fort... j'en suis ému. J'ai été agréablement flatté de constater à quel point les études de management sont les plus chères de toutes les disciplines. Mais surtout, j'ai pu constater que le management s'applique à tout : management des hommes, des entreprises, management des processus, des ressources financières, des ressources humaines, management des files d'attente (authentique !), management des déchets ou des émotions... management des crises, des situations de harcèlement.

Après une pause pour savourer l'étendue de son influence, il reprend.

- C'est aussi la langue du management qui m'a épatée. Tant de termes imaginés pour représenter les façons de manager : management participatif, management adaptatif, management agile, management augmenté ; j'ai même vu un 'management Post Covid'. L'invention n'a pas de borne, un vrai trésor de langue...

- Un trésor de Signifiants

- Oui. Et pourtant, les hommes me semblent un peu confus... Pas facile à suivre ce management je dois avouer. A y regarder de plus près, il apparaît qu'il dit tout et son contraire, et ceci en mon Nom ! Le management prêche qu'un bon manager doit être stable et agile, organisé et souple, rationnel et intuitif, fiable et réactif, logique et disruptif... Moi, je sais faire illusion. Mais les hommes au travail, ne sont-ils pas un peu perdus ? Que cherchent-ils à travers cette langue ?

Silence. Il ajoute :

- Vous croyez que c'est moi qu'ils cherchent en fin de compte ? Il ne faudrait pas oublier que ce sont eux qui m'ont abandonné. Ils ont jeté à remise les Dieux polythéistes, puis le Dieu unique... De mon côté, je me suis détourné d'eux, ils ne m'amuse plus. Pourquoi toute cette agitation sur le management ?

Je lui indique : « On dirait qu'ils cherchent quelque chose qui fasse père... »

- On dirait qu'ils veulent me faire perdurer répond-il.

- Oui, faire **Père-durer**.

Je propose d'arrêter sur cette équivoque.

Inhabité à être remercié de la sorte, après un instant d'hésitation, Mercure se lève, et part. Il semble troublé cette fois-ci.

- Après coup -

La porte refermée, je suis un peu soulagé par le déroulement de cette séance inouïe. Qu'en penser ? La plainte de Mercure d'être abandonné des hommes a débouché en une énigme sur lui-même. Le transfert sur un savoir qui serait sien se met-il en place ? Je me demande quelle direction cela prendra. Je me demande s'il reviendra.

Séance 2 : « Où est passé la tragédie du collectif humain ? »

Où l'on voit Mercure, alias M. Management, s'interroger du changement qu'il constate dans les façons de nommer le « chef » au travail. Il se cogne sur le terme de Leader 2.0 dans lequel il ne se reconnaît pas et cela semble l'angoisser. Où est passé le pacte de lien collectif des sujets autour du chef, de l'autorité ?

La semaine suivante, à la même heure, j'ouvre la porte et suis surpris de revoir Mercure.

Celui-ci s'installe, prend visiblement ses aises, et lance avec un air leste, un brin infatué :

- Vous avez remarqué ? J'ai changé mon nom sur Doctolib... je me fais appeler monsieur Management !

- En effet, je m'attendais à accueillir un nouveau patient. Pourquoi cela ?

- Vous avez raison, les hommes se réfèrent encore à moi. Ils comptent sur moi. Je suis au centre de leurs préoccupations. Certains me vouent un culte, et la langue du management est globale. La Novlangue (il me sourit) est plus répandue qu'antan. L'idéologie véhiculée par le management a colonisé le monde. Tout cela me redonne le goût de la vie, le goût d'entreprendre. Tenez, 'Monsieur Management', c'est comme ça que je veux qu'on m'appelle dorénavant. Je suis un 'modèle' pour mes fidèles. Au travail, les leaders m'adorent même, et en mon Nom, ils puisent et sèment un sens au travail. Les universitaires me perfectionnent dans les Schools of Management, et les managers font de moi la règle pour parvenir au succès. L'Alpha et l'Omega, c'est tout moi. Sans reste. Je suis toujours le Dieu du commerce, du profit...

Pour couper dans cette jubilation – jouissance - je lui rappelle les attributions équivoques que les hommes lui avaient conférées :

- ... Vous êtes leur Dieu du vol aussi ?

- Ce sont les mauvaises langues qui disent cela, ceux qui ont perdu en bourse. Les losers qui envient les winners.

- J'entends que vous avez rapidement adopté la langue du management.

- Oui, je suis doué pour les langues. Figurez-vous que la langue du management n'est pas la première que j'assimile.

Il esquisse un sourire malicieux :

- Je vais vous avouer quelque chose. Changer de nom, c'est quelque chose que j'ai déjà fait il y a bien longtemps. Je me faisais appeler Hermès à l'époque où ça parlait de moi dans l'empire grec.

- Hermès, puis Mercure, un nom différent mais le même signifié ?

- Oui, quel luxe de pouvoir changer de marque ! Il rit de contentement.

- Et aujourd'hui, Monsieur Management, c'est la même chose ?

Il s'obscurcit et marque un temps avant de répondre.

- Et bien non, justement. C'est ce qui me chiffonne. J'ai l'impression que les choses ne sont plus les mêmes qu'autrefois. Vous aviez dit que ça perdure, mais moi, je trouve que des choses changent.

- Ah oui ?

Monsieur management cherche l'inspiration, puis :

- La figure du maître n'est plus la même, quand même. Autrefois, il y avait un *Dominium*, un maître qui ne faisait pas débat. Qui faisait autorité et calmait les ardeurs. Un *Pater Familias*², patriarche qui incarnait la garantie et faisait régner l'ordre à la maison. On savait qui donnait de la voix et celle qui avait du poids ou pas. Mais quand j'écoute les noms que prennent le chef aujourd'hui, les choses ont changées, un je ne sais quoi...

- Quels noms ?

- Et bien il n'y a qu'à égrener les noms tels qu'ils viennent : il y a eu chef. Puis patron. Directeur. Gérant. Administrateur. Ça allait encore, je trouve. Les hommes savaient reconnaître la figure de celui à qui obéir, celui qui faisait la loi. Mais est arrivé 'Manager'... Et à partir de là s'est mise en marche une révision linguistique ininterrompue de ce manager. Je suis allé consulter des bibliothèques de management dans des universités qui font autorité, je me suis assis sur les bancs de quelques amphithéâtres pour écouter des professeurs réputés... Et j'ai constaté que les hommes parlent du Manager adaptatif, du manager-coach, du manager agile... Et puis cela n'a pas suffi, il a fallu qu'au travail, les managers soient des Leaders : puis leaders Collaboratifs, Leaders Designer... Tout cela est captivant, rempli de sens, un raffinement sans fin de ce que doit être un manager modèle.

Il s'interrompt, hésite et reprend, le souffle court :

- Et puis j'ai été estomaqué lorsque je suis tombé sur l'enseignement en ligne d'un établissement renommé : « Du manager au Leader 2.0 »³ ! Leader 2.0, le nouveau maître. Cette nomination m'a fait bizarre. 2.0 enfin, qu'est-ce que ça induit ? Est-ce toujours moi, monsieur Management ? J'étais perplexe. Avoir recourt à un nombre pour nommer le chef ce n'est pas une opération nulle. Fini le Leader, c'est Leader 2.0 désormais le modèle à suivre ! Comme si les mises-à-jours 'augmentaient' la version précédente du Leader qui serait devenue obsolète... Je me mets à la place des managers, c'est désespérant... comment être cela, un leader 2.0 ? Ça manque de...

- Ça manque de ?

- Ça manque de tragique ! Il y a quelque chose de technique et triste. Vous ne trouvez pas ?

Il reprend :

- A mon époque, on voyait clairement ce qu'il fallait pour incarner le maître qui commande à ses esclaves ! Pardon. À ses collaborateurs. Il y avait de la sueur et de la contestation, de la lutte, de la dignité. *Dura lex sed lex*. Le chef était dur mais juste, il était tenu responsable des autres. Une dépendance, une humanité, de la fraternité, un espace pour se sentir appartenir à un groupe, être en famille. Aujourd'hui, les losers sont des déchets, éclipsés par les winners. A mon époque, les perdants avaient une place tragique, ils avaient leur mot à dire, ils restaient sur la scène des hommes ; la place de chacun était dans l'histoire de tout le monde.

- Un monde avec un Dieu idéal ?

² Selon différentes lois romaines, jusqu'à la promulgation du code justinien en avril 529 de notre ère, le *pater familias* qui était l'homme de plus haut rang dans une maisonnée romaine, détenait la *patria potestas* (puissance paternelle) sur sa femme, ses enfants et ses esclaves ; c'est-à-dire qu'il avait droit « de vie ou de mort » sur eux. Notre Droit Français s'est inspiré du code justinien. Cependant, le seul contrat qui dans sa formation contient un élément unique qui ne se retrouve donc pas dans les autres types de contrats est le contrat de travail. Cet élément unique est justement le lien de subordination juridique entre l'employé et l'employeur ; une forme donc 'plus douce' de la *patria potestas*

³ Enseignement en ligne proposé dans le cadre du CNAM par Cécile Dejoux « Du manager au leader 2.0 ».

- Mais oui, il y avait un idéal ! s'emporte-t-il. Et oui, j'en jouissais en tant que Dieu du commerce. On n'en faisait pas un drame ! Ou plutôt si, on faisait de grands récits avec ces drames... dans cette comédie humaine, on se racontaient, on s'en régulaient, ça nous orientait.

Mon esprit allait vers Freud qui avait su puiser dans la mythologie, cette narration humaine, pour mettre en lumière la construction de la civilisation qui rassemble autant qu'elle fait malaise pour chaque sujet qui cherche à y aménager son existence. La mythologie, imaginaire de tragédie dans lequel M. Management jouait un rôle de premier plan dans les glorieuses narrations épiques. Freud l'avait mis en valeur, ce théâtre du rapport humain, pour traduire ce qui fait société.

Pour le faire sortir de sa rêverie silencieuse, j'essayais : « Freud s'est intéressé au tragique de la mythologie... ».

Monsieur Management reprend immédiatement :

- C'est vrai qu'avec Œdipe, il y en a des drames, et c'est vivant ! répond-il. A l'époque de Sophocle, nous, aux cieux, quand les hommes nous vouaient un culte, on vivait des aventures : jalousies, trahisons, incestes, meurtres, passions, adultères ; promesses, vertus, loyauté, espoir... De la passion, voyez-vous ! Il est vrai qu'à cause de nous, c'était bigarré, les hommes en voyaient de toutes les couleurs. Mais ils s'inspiraient de nous : leurs chefs avaient des fidèles, des faux-dévots, des méritants et des traitres... Aujourd'hui, le terme de Leader 2.0 au travail me laisse de marbre. Un travail où chacun est évalué de façon objective et dont le sens a perdu son humanité... Les hommes suivent les bonnes pratiques, celles promettant le perfectionnement individualiste. La condition pour réussir est d'être conforme aux règles managériales ; sinon, on est éjecté, simplement hors case. On ne fait pas d'histoire... C'est purement objectif. Rien de personnel. Et à la place des liens, il y a des transactions, des données.

Je pensais à l'idée de Lacan selon laquelle le Discours c'est ce qui fait lien social. Je demande :

- L'histoire et les liens ça compte pour vous ?

- Bien évidemment ! Il s'indigne. Mais enfin, imaginez qu'à l'Olympe on mette en place le Leadership 2.0 ! Vous verriez le travail... Zeus serait vite balayé. Père ne pense qu'à batifoler ! Remarquez, j'en tirerais peut-être profit. Ce ne serait peut-être pas si mal... Mais je m'en sentirais tout de même coupable. Et puis, comment se passer de lui ? C'est lui qui met de l'ordre entre nous, qui rappelle la loi collective supérieure. Sans lui, le chaos, plus d'autorité. Je ne désire pas que la rivalité avec mes frères et sœurs se transforme en compétitivité sans limite, libre concurrence.

- Sans le Père... le Père ! m'adressa-t-il en riant.

Sans le savoir, il parlait Lacan⁴. Puis il continua :

- Mon Père, Jupiter, il donnait des interdits mais il autorisait aussi. Et ça organisait le groupe... quand il n'y a que compétition effrénée à la performance individuelle... tout est permis. Quoi après le Leader 2.0 ? Que faire de ceux qui seront restés Leader 1.0 ? Non, croyez-moi ça avait du bon le chef du logis. Un père ça a des fils. Un leader 2.0 ça a quoi ?

Je propose d'arrêter la séance sur cette question qui relançait la pensée, pointait une angoisse. Il se lève, encore encombré par son questionnement sans réponse.

- Après coup -

⁴ Lacan J. (1971-72). Séminaire XIX...ou pire : Lacan pointe ce qui du réel ne s'écrit pas dans le discours, et dont la place restée vide, fait loi, fait fonction et fonde structure pour le Sujet (fonction phallique qui donne sens et met une limite pas la castration). Lacan reprenant le mythe de Totem et Tabou, et l'impossible de l'inceste : la mort du père fonde l'interdit et la société d'un même geste, en prohibant l'accès à la jouissance de toutes les femmes – en particulier la mère. Pour Lacan, « il n'y a pas de rapport sexuel » est cette place laissée vide, l'absence de l'universel, trou dans l'Autre. A partir de là, le problème est le fait qu'à vouloir dire autre chose que ce vide, on dira pire. C'est cela ou pire... Peut-on dire que c'est comme la démocratie : c'est ça, ou pire... ?

D'un début fanfaron, le ton est devenu plus dubitatif. D'abord fier de son nom et de l'image valorisante de ces nominations bigarrées, M. Management a finalement aperçu une ombre au tableau. Qu'est-ce que ces changements métonymiques traduisaient pour le monde du travail ? M. Management était sur un 'bon' chemin de pensée ? me demandais-je.

Il y avait quelque chose d'une vérité à creuser en effet. L'évolution sémantique du management s'accompagne d'une disparition des références aux liens humains. Et là où l'on faisait bonne ou mauvaise fortune (fortune comme contingence, rencontre), on est catégorisé aujourd'hui comme winner ou loser.

Comme le dit Marie Hélène Brousse : « Le capitalisme actuel a effectué un changement sensible dans le discours du Maître : il a détaché le signifiant Maître travail des deux autres signifiants qui lui étaient liés : famille et patrie. Il a donc modifié notre mode de jouir dominant en tenant compte – et peut-être en produisant – d'une séparation travail d'avec les signifiants patriarcaux. »⁵. Puis elle cite Lacan : « Quand la vérité collective sort, on sait que tout le discours peut foutre le camp »⁶.

En mettant en question son identité vacillante, monsieur Management s'avavançait sur une pente qui remettait en cause son autorité, et celle qui apporte garantie de sens au collectif. Sans le Père, est-ce pire ?

Séance 3 : « Le management rate à cause des hommes »

Où M. Management constate que le management ne marche pas... à cause des hommes et leur existence. Si certains l'adulent, d'autres, irrattrapables, font exprès, semble-t-il de faire rater, de lui résister. Il est en dépit des hommes qui gâchent la fête du Management et qui ne donnent pas satisfaction à la hauteur de sa grandeur idéale.

Monsieur Management semblait euphorique. Sur un ton primesautier :

- Je suis tombé sur un numéro de la revue de la prestigieuse Harvard Business Review⁷ dédié aux « 12 grandes idées pour innover ». C'est dans cette revue que les demi-dieux du management y écrivent la liturgie du business. Et ils prêchent que ce qui compte c'est d'innover de long en large. Lisez vous-même les mots d'ordre des titres : « Maîtrisez l'innovation disruptive », « Survivez au succès d'une innovation de rupture », « Donnez vie à vos idées révolutionnaires » ... Et oui, l'avenir du management c'est le management étayé sur les nouvelles sciences, la maîtrise du cerveau par les neurosciences ; le contrôle des Big Data également a le vent en poupe. Et le management augmenté de l'Intelligence Artificielle est pleine de promesses. Quant au petit nouveau du management, les Algorithmes, c'est un sacré... un sacré signifiant lui aussi, comme vous dites ! lance-t-il à mon adresse.

- Oui, quel rythme ! Mais du nouveau, y en a-t-il ?

- Et bien justement, l'innovation sert à être plus performant. Tenez, regardez le titre de cet article : « Éliminez les obstacles à l'innovation ». Les neurosciences permettent de mieux manager les travailleurs qui ne fonctionnaient pas comme il faut. Grâce à la science, on peut aller contre les résistances⁸.

- Quelle résistance ?

⁵ Brousse M.H. in La Cause du Désir, Travailler ! n°99, juin 2018

⁶ Lacan J., Le Séminaire, livre XVI, D'un Autre à l'autre, Paris, Seuil, 2006, p. 42.

⁷ Harvard Business Review Hors-série Janvier 2021 « 12 grandes idées pour innover »

⁸ Note : j'ai entendu un manager de grande entreprise prodiguer des conseils à un collègue pour mener à bien ses projets. Il confiait : 'Moi, quand je fais face à de la résistance au changement, je fais appel à un expert en neurosciences. Il explique aux équipes comment le cerveau fonctionne... et là, tout le monde comprend. Et en avant le changement'.

- Celle des hommes. Ceux qui ne veulent pas se plier aux changements décidés par le nouveau management.

Il semble être dans ses pensées. Puis revient à nouveau sur un ton triomphant.

- J'ai une idée. Il faudrait inventer l'auto-management avec des outils numériques. Un tour de table d'investisseurs permettrait de monter une start-up, et des jeunes talents pourraient développer une App⁹ permettant de mesurer son self-management. Tout comme il y a des applis pour manager son alimentation, manager son activité sportive, manager son temps de sommeil, manager son niveau de culture générale ou sa mémoire ou encore sa vie amoureuse... Et bien innovons nous aussi : *Mana-Je*[®] ! Une application qui nous enverrait des mesures et indicateurs sur notre performance managériale... des conseils et bonnes pratiques à suivre, des feedbacks¹⁰ et ratings¹¹ en continu... Le tout dans un Dashboard nous permettant de visualiser en un seul regard sa propre performance au regard des KPIs¹².

- Et l'histoire de chacun ? (Je me retenais de dire subjectivité ou un gros mot tel qu'inconscient)

- C'est ça le problème, ce sont les hommes et leur subjectivité. Avec *Manage-Je*[®], nous voilà dans l'ère du management scientifique. Fini le supposé vieux « bon sens » ! Fini les prétendus savoir-faire valables pour chaque Un ! Fini les usages acquis incontrôlables ! Ce qu'il faut c'est un management total de la performance, de l'optimisation, basé sur les chiffres qui parlent et les règles qui s'appliquent à tous.

- Un management sans reste ?¹³

- C'est ça, un management qui donne pleine satisfaction, que ça plaise aux hommes ou pas. Un management qui me donne satisfaction, à moi et mes fidèles comparses, c'est tout à fait ça.

- Et bien restons sur Ça.

Après coup :

Une fois que monsieur Management fut parti, je me suis rappelé ce que les dirigeants de la société Orange disaient lors de leur procès : « Cette histoire de suicide, c'est terrible, ils ont gâché la fête »¹⁴.

En repensant au fil de cette séance, je me disais que M. Management suivait un chemin ambivalent. D'un côté, il semblait progresser sur le chemin du symptôme. Par sa plainte contre les Autres, contre les Hommes, il dessinait un fantasme où le ratage de son incomplétude pouvaient trouver à se dire.

D'un autre côté, son idée d'application *Mana-Je*[®] est une sorte de défense contre le manque. Un produit de son imagination qui répète la même jouissance et empêche le nouveau de s'inscrire. Le contingent et le hors sens sont insupportablement illogiques pour Monsieur Management. Afin d'éviter la frustration et le travail de remise en cause, Monsieur Management passe à l'acte avec une solution technologique qui laisse le signifiant management intact, en place centrale. Mesurer si chacun est un bon Manager ou non, c'est une invention qui, in fine, prolonge le même fantasme. Une solution qui évacue l'inouï par la formule selon laquelle les humains gâchent la fête. L'innovation managériale, au service de la domination du même Maître... ?

⁹ App : diminutif d'Application, logiciel qui s'installe sur son ordinateur ou son téléphone pour un usage spécifique, mais qui est relié au réseau.

¹⁰ Feedback : faire un commentaire à quelqu'un, lui donner son avis

¹¹ Rating : note ou évaluation chiffrée

¹² KPI : Key Performance Indicator – indicateur de performance clef, de façon quantifiée

¹³ Note : une salariée qui m'expliquait avec grand enthousiasme le concept de 'Gouvernance adaptative' en suivant la règle suivante : « On n'attend pas le consensus mais le consentement ». Puis elle ajoute : « Sauf si cela nous empêche de dormir la nuit ». Une potion par universelle mais qui la cherche.

¹⁴ Lucbert S. « *Personne ne sort les fusils* », Fiction & Cie, Ed. Seuil, 2020

Où M. Management se met en cause lui-même. Il réalise qu'il ne peut apporter ce que veulent les hommes... une garantie symbolique totale. Il découvre ce que veut dire « Il n'y a pas de rapport sexuel » (Lacan). Et son corollaire, que l'insistance pour faire rapport, en son Nom fait symptôme et jouissance, souffrance psychique. Il doute de lui-même, se sent impuissant pour la première fois et une pensée surgit : que les hommes croient moins en lui...

M. Management est fébrile. Il s'allonge, visiblement impatient :

- C'est à n'y rien comprendre : certaines personnes dans les organisations m'adorent. D'autres me prennent pour leur bourreau. Certain ne jurent que par les concepts de management, ils parlent la langue du manager avec enthousiasme. Ils font avancer les choses, apportent des solutions de façon sont des leaders inspirés et exemplaires dans leur entreprise. Et à côté de ça, certains luttent contre moi. Et, pire, d'autres n'y comprennent rien à ma langue, et semblent même en souffrir, voire en être exclus...

- Oui ? Où avez observé cela ?

- Écoutez, j'ai des talents de voyages. Dans l'espace, c'est classique, mais dans le temps aussi. Alors j'ai pu observer le procès France Telecom / Orange d'il y a trois ans, en 2018. Les accusés et les défendants ne parlaient pas la même langue. Ils ne se parlaient pas d'ailleurs¹⁵.

- Oui le procès d'un phénomène de société.

- Moi, je trouve que c'est très injuste : cette langue critiquée de 'novlangue' est toujours plus raffinée, nos concepts toujours plus complexes et intelligents et toujours plus... responsables ! Pour penser le travail ensemble, nous avons des personnes qui s'engagent comme « architecte social »¹⁶, des « Change makers », nous créons la « Gouvernance adaptative »¹⁷.

Il reprend :

« Cette incompréhension et ces accusations du management sont tellement injustes pour ces héros d'entreprise qui s'engagent sans compter pour faire bien fonctionner l'entreprise. Tenez ! Ils vont jusqu'à mettre en place des nouveaux processus pour manager la souffrance au travail : cellules d'écoute, référents Harcèlement et Violence au travail, nouvelles loi et processus d'investigations... Alors quand je lis que ces systèmes ne sont qu'une « Organisation industrielle du désespoir » je trouve cela ingrat. Le management total ne marche pas soupire-t-il. Quelque effort qu'on fasse...

- Pourtant il n'a jamais été si triomphant ce management.

- Oui, il marche et rien ne l'arrête. Mais il produit de la casse avec ses succès. C'est à n'y rien comprendre.

¹⁵ Sandra Lucbert a suivi le procès de mai à juin 2019 : dans son livre « *Personne ne sort les fusils* » (op. cit), elle rapporte l'incapacité de nombreux salariés à penser avec la langue « du flux » : flux financier, flux des marchandises, flux des informations, flux des pouvoirs... Et combien cette langue inféode à une pensée unique et dominante dont certains tire pleine satisfaction alors que pour d'autre, cette novlangue véhicule une pensée hermétique, inaccessible, muette, excluante.

¹⁶ J'ai rencontré un brillant manager talentueux et attentif aux hommes se définir comme un « architecte social ». Il m'a expliqué qu'il crée des espaces d'expression et de développement pour ses équipes. Il avait un sourire radieux, un Apollon : ses supérieurs portaient un regard admiratif et plein d'espoir en estimant qu'il représentait 'le manager du futur'. Au cours de nos échanges, il confiait qu'il se demandait à lui-même : « comment m'émanciper de cette identité de 'good guy' sans me renier ? ».

¹⁷ Le but de la gouvernance adaptative est de reprendre le contrôle sur le système politisé, pour être plus efficace, Il s'agit de lutter contre les formes de direction 'patriarcales'. Une jeune femme à la pensée créative et confiante, promotrice de la méthode m'expliquait : « Il ne doit plus y avoir de boss, mais un BOS : un But d'Ordre Supérieur. On ne doit pas viser le consensus, mais le consentement... sauf si la décision nous empêche de dormir... », concluait-elle avec beaucoup de candeur et d'authenticité.

- C'est que la culture ne va pas sans produire... ce qu'on appelle un symptôme en psychanalyse. Cela reste valable pour le collectif de la culture d'entreprise.

- On ne peut échapper à ça ? Je ne peux pas, en tant que Dieu du Management, trouver un bon rapport avec les hommes, qui ne fait pas symptôme ?

- Ce serait quoi un bon rapport ?

- Ce serait que les hommes m'obéissent sans se contester. Qu'ils soient à la hauteur de mon idéal, et qu'ils obéissent. J'aime avoir raison et gouverner. Ne me dites pas que c'est impossible ! Ne faudrait-il pas une pensée qui mette tout le monde d'accord ? Je suis certain que les chercheurs en sciences sociale, les universitaires les plus brillants des écoles de management vont réussir bientôt à trouver le management modèle idéal. Il suffit d'insister encore un peu. Ne rien lâcher. On va gagner, parole de Dieu ! Il faut me croire.

- Vous avez très envie de gagner ?

- Oui, je suis un Dieu, il m'est impossible d'accepter de perdre. Je tiens à mon image. Je n'ai pas un petit ego.

- Le symptôme a peut-être à voir avec ça

Il rumine.

- Mais tout cela c'est aussi un peu à cause des hommes qui ne sont pas à la hauteur. C'est vrai que le management a toujours le dernier mot : je suis un Dieu du commerce, c'est normal. Moi, je sais faire tout et son contraire... sans limite et sans culpabilité. Je sais être *agile* moi ! Si je malmène les hommes, c'est qu'eux-mêmes ne sont pas assez agiles : ils doivent être plus performants. Il suffirait pour cela qu'ils m'obéissent un peu plus, en se développant, en se formant, par du coaching, du team-building ou du co-développement... Ils doivent persévérer.

- J'interviens : « Persévérer ? Et non plus perdurer ? »

- Ah ! oui... persévérer ! Il rit. On entend Père-sévère dit-il, triomphant.

Je constate que M. Management se saisit des équivoques dans sa parole : il décompte ses signifiants et prend un certain plaisir dans ce transfert sur son discours.

Il poursuit :

- Et bien soit ! Père-sévère. Ce n'est pas nouveau, avouons-le, j'ai souvent rudoyé les hommes. C'est de famille ; on aime bien, nous, les Dieux, jouer avec les hommes et leur faire des misères. Les guerres, les passions, des drames... Moi, j'aime bien les guerres commerciales, la loi du plus fort – vous appelez ça néo-libéralisme je crois. Les crises et restructurations, les relocalisations et fusions... l'optimisation des résultats financiers. C'est vrai que je père-sévère.

Il réfléchit, puis :

- Mais si on regarde bien, ce n'est pas ma faute. Ce sont eux, les hommes, qui persévèrent. Ce sont eux, avec leurs egos, leurs ambitions. Ils règlent leurs comptes et leurs relations au travail en mon Nom. Ils m'utilisent pour leur domination et se plaignent de moi. J'ai bon dos ! Ils singent leur Dieu management et se plaignent d'être inhumains. Il faudrait qu'ils me lâchent un peu et que je ne sois pas au centre de leurs préoccupations.

- Ouvrir la pensée à autre chose peut-être

- Oui, mais quoi ? J'ai toujours raison.

- Vous ne voulez plus être la seule autorité pour les hommes ?

- J'en viens à la conclusion que je ne peux pas être une garantie totale pour guider les hommes : je devrais laisser la place au débat, à autre chose, oui. Même si je reconnais que je retirais plus de profit à l'époque où j'avais toujours raison : je malmenais les hommes et restais la référence quoi qu'il en coûte.

Après un moment de silence :

- J'en perd mon Latin, je n'ai plus de certitude.
- Ce trou est un bon point d'appui.

Silence. Monsieur Management dit qu'il a du mal à penser plus loin, il a mal à la tête : « Je sens parfois une lassitude, peut-être qu'il faudrait que je lève le pied. Mais c'est tout le contraire qui se produit. Tout se répète et s'accélère. Parfois, je voudrais que les hommes me lâchent. Puis-je prendre congés ? J'ai beau être le chef, j'ai l'impression que c'est eux qui persévèrent, non ? Que les hommes arrêtent un peu de croire en moi ! ».

- C'est un ordre ?
- Qu'ils se passent de moi ! C'est mon ultime Demande faite aux hommes.
- Divine...
- Oui, comment faire une demande qui ne soit pas divine ?

Il se lève en soufflant.

Après-coup :

Je pensais à ce qui fait symptôme : l'insistance pour faire advenir un impossible. La névrose se nourrit du désir illusoire d'une pleine satisfaction imaginaire. Aussi, le malaise du Sujet dans la culture d'Antreprise n'est qu'une version parmi d'autres du malaise intime dans la culture en général. L'insistance pour faire du management le commandant idéal et sans partage sur les hommes est un carburant de la souffrance au travail.

Dans cette séance, M. Management se désole de lui-même. Lors de la séance précédente, il accusait la mauvaise volonté des humains qui mettait en échec les incessants efforts d'innovation managériale. Cette fois-ci, c'est bien lui-même qu'il met en cause. Il constate qu'il ne peut apporter les règles que les hommes attendent de lui au travail : il échoue à être La Garantie symbolique. Il découvre ainsi ce que veut dire « Il n'y a pas de rapport sexuel » (Lacan). Il se rend compte qu'il ne peut pas leur donner un discours aux hommes qui ne les asservit pas en même temps. M. Management met à jour le fait que l'insistance des hommes pour faire rapport entre eux *en son Nom*, produit symptôme et jouissance. L'insistance de la servitude volontaire au discours managérial hégémonique fait souffrance psychique et aboutit à une gestion inhumaine.

Qu'il est loin le confort que proposent les certitudes et bonnes intentions des managers-gourous, loin des mirages des décisions idéales supposées se fonder sur des preuves scientifiques, quantifiées, objectives... C'est l'épuisement du sens et du lien à l'Autre qui se dévoile quand le management s'érige en savoir tout puissant. Danièle Linhart écrit : « Face à l'humanisme des patrons libérateurs et pourvoyeurs de bonheur, opposer le point de vue selon lequel l'entreprise est un lieu de conflits d'intérêt peut être perçu comme rabat-joie. C'est pourtant une nécessité. »

M. Management doute alors, et une pensée inouïe émerge : faudrait-il que les hommes croient moins en lui ? Comment laisser la place au débat, à la conflictualité alors même qu'il ne sait qu'être tout puissant... Un dieu peut-il perdre sa virilité ? Être castré ?

Serait-ce une voie de progrès pour les sujets ? Ceux-ci ne peuvent faire sans un discours dans lequel trouver leur place ! Je pense au mouvement de 'féminisation' qui se produit dans la société. La chute du Père comme un ensemble 'plein'... et l'apport de la psychanalyse qui conduit à un mouvement de jouissance plus féminine, moins soumis à la règle de la norme 'mâle' imposée par les discours universels, systématiques, globalisant et pris d'exclusivité certaine grâce aux apports de la science et de la mesure évaluante. Cela affecte aussi le monde de l'entreprise.

Où M. Management se dit perdu : il rapporte qu'il est tombé sur le concept de « Servant Leader », ce nouveau signifiant qui met le leader en place de serviteur. Il découvre qu'il est un Semblant, mis à la place d'agent... Il est impuissant à savoir sa vérité, sinon celle de se prêter comme garantie et cause de joui-sens pour les hommes au travail.

M. Management évite de me regarder. Il s'allonge.

« Je vous avoue que j'ai découvert une invention managériale qui m'inquiète. Une nouvelle façon de nommer le modèle de manager idéal. J'en suis ébranlé. »

- Oui laquelle ?

- Servant Leader¹⁸.

- Expliquez-moi.

- Mais enfin, Servant Leader ! C'est paradoxal ! qui est l'agent ? qui dirige ? qui obéit ? Qui est serviteur ? Ce n'est pas clair. Et puis, que le leader soit au service des hommes, moi je n'aime pas du tout cette idée... moi je préfère commander.

- Mais vous êtes toujours Maître.

Il souffle, semble rassuré.

Je décide d'explorer cette piste avec lui, et ajoute : « Les hommes vous ont mis à la place de maître »

- Comment ça ? Ils m'ont mis à ma place ? Mais qui commande, mordieu ! A nouveau, c'est à n'y rien comprendre.

- Les hommes vous mettent à la place de 'faire agir', 'd'agent'.

- Mais moi je fais quoi dans l'affaire ?

- Rien, ça marche tout seul... c'est un discours.

- Et ça sert à quoi un discours ?

- A faire lien entre les hommes, à faire une langue, à s'appuyer sur le langage, à mettre en mouvement le symbolique.

- Mais tout cela n'a pas de sens

- Bien au contraire, ça a plein de sens. Le discours donne un sens de pensée, des sens obligatoires, des sens interdits, il permet à chaque homme de raconter sa place, de s'y loger, s'y asservir. D'en jouir et exister.

- Soit. Le discours pour les hommes. Mais moi là-dedans, je ne sais toujours pas ce que je suis... ils me mettent en place de Maître, ils me prennent pour modèle... Ça marche sans que je veuille quoi que ce soit ! Silence.

Puis il ajoute : « Remarquez, je ne suis pas gêné de vous le dire, mais je n'ai aucun Désir pour les humains. Ils me vénèrent, et ils ont toujours cherché à savoir ma volonté. Au point de l'inventer à ma place. Peu importe ce qu'ils attendent, de la reconnaissance ou je ne sais quoi... La vérité, au fond, c'est que je n'ai aucun projet pour eux.

¹⁸ Traduction : *le Chef serviteur*. Le concept de Servant leadership a été popularisé dès les années 1970 par Robert K. Greenleaf, chercheur et consultant auprès de grandes entreprises aux États-Unis, qui cherchait un modèle alternatif au leadership autoritaire. Le servant leadership est une conception du leadership suivant laquelle un leader ou un manager est au service de ses subordonnés pour les aider à accomplir l'objectif commun.

Il n'y a pas de grand Autre de l'Autre pensais-je. Pas de garantie du discours, pas de garantie de ce qui fait maître pour le sujet et ni a fortiori pour la civilisation.

Il poursuit : « Ce qui est embêtant, c'est que je suis impliqué quand même. Convoqué à la place du Maître. Je suis ne suis pas dupe ! »

A part me revient la phrase de Lacan : « Le maître n'apparaît plus qu'après avoir été l'instrument, le Cocu magnifique de l'histoire »¹⁹.

- Je suis insignifiant conclut-il !

- Oui, Un Signifiant, dis-je en marquant la séparation, mais pas n'importe lequel, un signifiant Maître.

- A quoi ça sert d'être maître dans ces conditions... C'est quoi un signifiant ?

- Cela permet de représenter les choses qui n'existent pas autrement qu'en pensée. Ça permet de dire sa pensée au moyen d'autres signifiants. Ça permet de dire à peu près, de faire avec le malentendu, ceci pour pouvoir s'entendre. Une approximation, une erreur utile.

- Le Signifiant Maître, moi, je suis une erreur ?

- Une erreur qui est centrale, qui permet de vous chercher, vous désirer (voir M.H Roch).

- C'est pour ça que les hommes ne cessent de me renommer ?

- C'est un mouvement, oui.

- Mais alors c'est pire ! Que penser de Servant Leader. Mais où est ma vérité ? La vérité de monsieur Management ?

- Elle n'est pas toute dite, mais plutôt mi- dite. Elle n'est pas accessible complètement, un peu en deçà des mots.

- Mais le management ment ?

- Il ne dit pas la vérité toute. Ce malentendu permet à chaque sujet de le chercher pour lui-même. Chacun répond de ce Discours de façon singulière et joue de sa demande ; chacun s'en échappe, s'en oriente, et en jouit.

- Et moi alors ? Si je ne dis pas toute la vérité, alors je suis une imposture.

- Vous servez à faire tenir le discours, à faire Semblant.

- Là, c'est trop ! Je suis un Dieu je vous rappelle

- Oui, vous n'êtes pas un homme

- Mais je suis un surhomme, je peux tout. Qu'est-ce qui me manque ? Rien !

- Un corps ?

- Comment ça ! Mais je peux rentrer dans tous les corps que je veux, prendre toutes les formes ! changer de sexe ou d'identité ! Me faire animal...

- Vous n'avez pas de limite, oui. Les hommes, ont un corps et doivent faire avec. Ils sont aussi ce corps dans la mesure où il est pris dans la civilisation et ses discours et ils s'en tirent avec le langage. Et chaque un a la responsabilité de le faire exister au monde. De faire une histoire avec ce corps. Le langage s'impose à chacun, à la fois appui et allié pour se faire une existence, mais aussi comme prison et origine d'un manque à être...

- Oui, moi, je suis sans manque, sans faille. Et c'est pour cela que je suis un modèle, un symbole, le plus puissant des maîtres ! Éternel.

- Oui, les hommes n'ont pas accès à cette complétude. Mais ils ont besoin de votre certitude. Ils jouissent à leur façon, aux prises avec vous ; ils luttent dans un discours pour une garantie d'éternité

¹⁹ Lacan J. (1969-70), *L'envers de la psychanalyse*, Séminaire Livre XVII, Edition Seuil, p. 199.

qu'ils désirent. Vous leur apportez une garantie. Vous êtes un domicile pour leur psychisme, vous êtes tissu de leur inconscient.

- Les hommes sont fous.

- Un petit délire généralisé qui fait tenir les choses non sans votre contribution. Qui fait civilisation, son discours et son malaise.

- Les hommes sont charmants. Que faudrait-il pour aimer et désirer, jouir moi aussi ?

- Il faudrait avoir un corps

- Que je sois vivant ? La vie ? Mais... mais vous voulez ma mort !

Puis :

- Oui, la solution serait que je disparaisse... mais je suis comme l'ombre de ce théâtre de marionnettes qui agite les hommes. Les hommes es-pèrent ! dit-il en criant.

Il reprend :

- J'ai envie de mettre fin à mes jours.

- Cela ressemble à une demande d'analyse.

Et nous arrêtons là.

M. Management se relève d'un mouvement rapide. Il quitte la pièce en me jetant un dernier coup d'œil au moment de sortir. J'y perçois comme une ombre dans son regard. Il part en colère, intranquille surtout. Un colosse aux pieds d'argiles. Il se sent incomplet. Je ne sais pas si je le reverrai. Mais c'est un moment essentiel. Il est tombé sur un nouveau savoir, il a pointé son rôle de Semblant dans un discours qui fait lien social, au travail.

Après coup :

La parole de M. Management progresse vers un questionnement existentiel. Il se heurte à une énigme au sujet de son identité. Le signifiant Servant-Leader qui le nomme le déloge de sa place dominante. Le discours du maître dans lequel il régnait sur notre civilisation n'est plus clair... Le sens que donnait ce discours est devenu vaporeux pour les hommes au travail... Monsieur Management perd en autorité, il est affublé d'un Semblant absurde. Il ressent une inquiétante étrangeté.

M. Management fait ainsi l'expérience au niveau du travail du fait que le discours du maître, qui organisait jusque récemment la société, perd de sa consistance symbolique. N'entend-on pas la plainte et la revendication de la perte d'autorité de façon généralisée ? Monsieur management, lui aussi, perd du sens pour les hommes. Il ne fait plus lien collectif... Perdant son assurance et son caractère d'exception, il semble pour la première fois en quête de son propre maître ! Cherche-t-il une garantie ? J.A. Miller a pu dire que nous vivons désormais dans un monde où nous avons **la garantie que l'Autre qui n'existe pas**²⁰. Monsieur Management espère-t-il à son tour ? Si ce scénario ironique était avéré, que dire des hommes qui s'orientaient du discours du Maître ? Désormais... quelles règles au travail ? Quelle place pour le travail ?

Dans le même temps, le travail est devenu un questionnement plus vital que jamais. M. Management constate qu'il n'a fait que gagner son emprise sur les hommes. Le travail renchérit son injonction sur les hommes : travaille ! M. Management voit bien que les hommes se soumettent plus que jamais à son injonction. Il donne des ordres, encore et toujours. Un **discours du maître qui est increvable** (comme le dit Lacan), qui maintient sa **domination** : « Exploités ou non, les travailleurs travaillent (...). Le travail n'a jamais été autant à l'honneur depuis que l'humanité existe. Il est même exclu qu'on ne travaille pas » (Livre XVII du séminaire de Lacan).

²⁰ Jacques-Alain Miller et Éric Laurent ont prononcé en 1996-1997 le cours « L'Autre qui n'existe pas et ses comités d'éthique »

A l'heure du Servant-leader, M. management ordonne aux hommes de travailler, sans garantir le sens ! Il est impuissant pour guider les hommes ; il ne sait plus faire maître du bon sens, qui régule les liens et investissements au travail. Évaporé le Maître au travail ! Il se produit ainsi une vague nouvelle de souffrance au travail : burn-out, épuisement... Le travail est le lieu d'asservissement toxique et qui réitère les plaintes sociales du harcèlement, de la violence.

Le discours au travail qui soutenait M. Management change de nature : il est de plus en plus colonisé par un autre discours, celui que Lacan appelle le Discours Capitaliste. Lacan le dit avec ces mots : « Je parle de cette mutation capitale, elle aussi, qui donne au discours son style capitaliste » (Livre XVII du séminaire de Lacan). Le management est pris dans la logique d'une mutation où il n'y a plus de vérité qui fait lien entre les hommes. La vérité symbolique du Discours du Maître Capitaliste est introuvable, mais elle insiste sous forme des « petites lettres » (comme Lacan appelle les mathématiques) : mesure de croissance, courbe, statistique et d'évaluation infinie (soutenu par la science toute puissante). Avec le Servant Leader, le discours du management écarte le sens, au risque de devenir une pure injonction à jouir et atteindre les objectifs... Un signifiant sans signification, pure jouissance... vers une satisfaction du toujours.

M. Management est réduit à un nom-gadget ! Servant Leader... Il sent que son autorité s'évapore pour les hommes au travail. Il constate que désormais les hommes jouissent de lui de façon débridée, en revendiquant son nom, sans pour autant croire en lui. Il devient un chancre dans la civilisation, une perturbation qui envahit les vies vidées du sens qu'il donnait ; il ne fait plus lien entre les hommes. Il ne garantit plus le salut, ne donne plus une place, est rarement une raison de vivre.

En fin de séance, Management est angoissé, il voudrait disparaître. Lui qui ne sait que commander, il n'est plus un repère pour les hommes. Disparaître ? Ou rejoigne les hommes ? Il envisage même de mettre fin à ses jours... **Cette vacillation est-elle un moment fertile pour que M. Management entame une psychanalyse ?**

M. Management n'est plus dupe d'un Discours du Maître qui est de plus en plus léger. Il sent qu'il erre ! Sans Désir, quelque chose de plus en plus réel émerge, impossible à refouler... à nommer. M. Management commence à y mettre du sien dans ces séances... Il saisit que quelque chose ne cesse pas de ne pas s'écrire, en deçà du bon sens. Il se sent impliqué dans ce qui ne va pas, va-t-il aller y voir du côté du malaise ? Est-il prêt à angoisser pour que quelque chose d'inouï s'écrive de sa jouissance ? Va-t-il entrer dans le discours analytique ? Le signifiant Servant-Leader va-t-il est le signifiant du transfert ? Si tel est le cas, il faudra que je réfléchisse au coût des séances !

Séance 6 « Que pouvons-nous faire pour les hommes en entreprise, monsieur l'Analyste ? » demande M. Management
--

Où l'on entend M. Management demander quelle est la place de l'analyste : le discours de la psychanalyse peut-il avoir un effet sur le malaise dans l'Antreprise ? Et où M. Management disparaît, non sans faire une promesse à l'analyste, celle de continuer à faire Semblant.

M. Management ne vient pas à sa séance. Pourtant il est présent. Je pense à lui. Et ce faisant, c'est lui qui me transporte à nouveau dans les couloirs du musée du Louvre. Je suis ramené face au tableau représentant Monsieur Management, drapé en Mercure Olympien.

- J'ai mal dormi dit-il. Ces rencontres m'ont 'mis au travail', comme vous dites. Cet espace d'association libre produit des effets inattendus, je dois le reconnaître. Je vous ai fait venir à moi car j'ai des questions à vous poser. Merci d'avoir accepté. Vous pouvez quelque chose dans ma situation ?

- Ça dépend, *Che Vuoi* (que voulez-vous) monsieur Management ?

- En réalité, pas grand-chose. Vous m'avez enlevé certaines illusions. Je suis pris dans un discours qui fait lien entre les hommes. Je vous avoue que je suis un peu déprimé de savoir cela. Je me trouve

un peu factice, un peu lisse d'être un Semblant. Ça manque d'épaisseur. Vous avez raison, il ne me manque rien : je glisse d'un signifiant à l'autre (je remarque qu'il reprend mon vocabulaire). Tenez, j'ai trouvé sur internet une formation pour être « Manager Post Covid » : c'est sans fin les suggestions permanentes, les bonnes pratiques à appliquer en mon nom. Je suis 'agile' comme on dit dans la langue du management. Indéboulonnable, en vérité, à ma place de Maître au service de la 'bonne gestion'.

Puis :

- Je n'ai pas besoin d'une analyse. En réalité, ce sont les hommes qui m'inquiètent, avec leur management en roue libre. Leur lien avec moi semble débridé, et ne vise plus que la satisfaction du profit illimité faisant fi d'autre loi. Perversion vous dites je crois ?

- Une version qui dénie le père

- Oui. Notre rapport file un mauvais coton. Autrefois les hommes croyaient en moi, aujourd'hui, ils exigent de ma part une satisfaction sans borne ! Je suis devenu omnipotent, un tyran du chiffre... Suis-je désormais le seul Dieu-le-Père ? Suis-je l'objet d'un nouveau monothéisme, en...

- ... Pire ?

- Oui, ils ont fait de moi pire qu'un maître patriarcal. Je vois bien qu'en mon nom, les hommes s'isolent les uns des autres derrière ce discours de réussite personnelle sans faille, de responsabilisation à la réussite individuelle toujours plus étendue. En tant que management, j'amène toujours plus de normes et de bonnes pratiques à appliquer sans espace de 'je'.

Il poursuit :

- Et j'ai trouvé, sur internet, un manager qui expliquait comment engager les collaborateurs dans « le nouveau normal »²¹...

Je coupe ici :

- Norme-mâle²² ?

- J'étais sûr que vous seriez irrévérencieux ! Vous vous moquez de ce qui domine. Vous être contre la norme, contre le mâle, contre le Père, contre les Maîtres, contre moi. Contre le discours du Maître.

- Pas tout à fait. La psychanalyse c'est l'envers du discours du Maître, on pourrait dire.

- C'est ça ! La psychanalyse, c'est l'ennemi des entreprises. Vous êtes contre les managers et le management !

- La psychanalyse est subversive, pas révolutionnaire²³

- Quelle est la différence ?

- La psychanalyse est du côté du Sujet. Celui de l'inconscient.

- Mais un Sujet de l'inconscient, si ça existe bien, c'est tout le monde qui en a un, non ? Tous ceux qui sont dans le collectif du travail : qu'ils soient managers, leaders, dirigeants, techniciens, employés, ouvriers... tous les travailleurs.

²¹ « *Le nouveau normal accélère l'intégration de changements de paradigme dans le quotidien de l'entreprise et de ses collaborateurs.* » (Sic) Michaël Bentolila, CEO et co-fondateur InsideBoard

²² Lacan J. (1972), *L'Étourdit*, in *Autres Écrits*, Paris, seuil, 2001, p.479. Lacan indique que le patriarcat est devenu insupportable, et jouant de l'équivoque, avec un jeu de mot, pointe que le « normal » est devenu avant tout « norme mâle ».

²³ « *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* » in 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

- Précisément. C'est l'éthique de la psychanalyse de supposer l'inconscient, quelle que soit sa place dans l'entreprise, dans la société. Mais cet inconscient est insu, caché la plupart du temps. Seule la psychanalyse le convoque, cet inconscient, et écoute son sujet, dès lors que la souffrance le presse d'une parole singulière : une parole qui fait entendre un envers du langage du Maître qui la constitue et la recouvre *normalement*. La psychanalyse vient aider un sujet à questionner le discours inconscient qui fait maître pour lui, dont il s'étaye. La langue, par sa structure, véhicule ce discours du maître, que ce soit celui de l'entreprise, de la famille, ou de la société. Aussi, en questionnant la langue, les signifiants, la psychanalyse conduit à extraire un savoir qui est nouveau, décollé des identifications, des fantasmes qui constituent le discours inconscient.

- L'envers, ce n'est pas le contraire ou l'opposé ?

- C'est comme l'isolation de quelque chose qui fait tenir l'endroit. L'envers est ce qui noue les choses en se servant de l'endroit. Le discours de la psychanalyse donne accès à un éclairage sur le discours qui fait Maître, et ça produit un effet sur la place du sujet dans son discours.

- La psychanalyse est un discours elle aussi ?

- Un discours qui ne serait pas du Semblant, sans signifiant Maître.

- Et bien nous y revoilà ! Couper la tête du Maître !

- La tête du discours ! Pas celle de la réalité mais celle niché dans le discours, qu'elle soit symbolique ou imaginaire. La psychanalyse permet de passer d'un Maître quand celui-ci fait souffrir à un autre Maître, pas tout puissant, moins impérieux.

- Oui mais pour l'entreprise ? Qu'est-ce que peut la psychanalyse ? Il faut bien un ordre, une discipline ? Un Discours qui organise et dirige ?

- En étant un recours contre les personnes en souffrance de ce qui fait Maître pour elles, elle apporte sa pierre, œuvre pour mettre en mouvement le discours de la civilisation et sa norme. Un recours contre les pathologies de la norme lorsque son règne fait emprise chez certains sujets. La possibilité d'entendre dans sa parole une vérité singulière qui demande à être entendue sans trop de souffrance et qui a fait symptôme jusque-là. S'extraire de la domination de la norme-mâle quand sa domination, en la décomplétant. C'est pourquoi, travailler les sujets, c'est travailler la culture²⁴. La psychanalyse autorise les Sujets à exister dans le social, hors la norme : en entreprise, c'est de l'espace pour les leaders femmes, les minorités, la diversité des singuliers...

- Et comment elle fait cela la Psychanalyse puisqu'elle est un discours ?

- C'est un discours qui écoute les corps parlants : pas seulement l'énoncé, mais le corps qui énonce. Un discours qui réconcilie le corps et la parole de celui qui y cherche un savoir nouveau pour lui. Sans se référer au discours de la norme, les dualités fort/faible, homme/femme, diplômé/non-diplômé...

- Mais s'indigne-t-il, cela ne peut pas changer la société²⁵ !

- La psychanalyse aide ceux qui lui parlent à faire bouger le Maître de son inconscient. Mais elle n'a pas de solution sociétale, valable comme nouveau Maître pour tous. Faisant cela, elle aide à lutter contre les interdits de penser, les sens uniques de la pensée. Elle introduit à la conflictualité. Mais la psychanalyse n'apporte pas une réponse alternative qui enchante le monde : la psychanalyse n'est

²⁴ 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. « *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* » in *Malaise dans la civilisation*, Freud, Point – Collection Essais 2010, p.167

²⁵ Brousse M.H (2021) in Lacan Web TV (LWTV) vidéo « Les modes du sexe » : « *Ce qu'effectue la subjectivité de notre époque, c'est de couper entre le corps et le parlant (JAM). Il y a un mouvement dans le discours de notre époque qui sépare le corps du parlant. La perspective de la psychanalyse est de maintenir liés le corps avec le parlant* ». Voir aussi Brousse M.H. "Mode de jouir au féminin", Paris, Ed. Navarin, Novembre 2020

pas un discours du Maître. Mais elle le met à la question, le dialectise, le dégonfle pour les sujets qui s'y ouvrent. Le discours analytique, comme envers du discours du maître permet de s'extraire de la partition qui fait norme-mâle (bien/mal). Il peut aider un sujet à sortir de la répétition qui se cogne contre le langage de l'Autre. Il peut ainsi faire advenir du neuf dans la façon d'investir sa pulsion. Il écoute les corps qui essaient d'ex-ister au-delà des normes. C'est d'un discours trop fort, intransigeant qui fait souffrance. Un maître inconscient qui est sans reste, hégémonique, surmoïque.

- Faut-il être moins fort ?
- La psychanalyse peut permettre au sujet de se départir d'une norme trop mâle.
- Être une femme ? Moi !
- Ne pas être trop pris par le viril totalitaire. La règle comme réponse à tout.
- Faire une psychanalyse, c'est faire bouger le Maître ?
- Il y a de ça, en faire un partenaire pourrait-on dire
- Être sujet de ce qui fait Maître ? C'est ça l'idée du Servant Leader ?
- On ne peut le définir complètement ... Le Féminin ne s'approche que voilé dans le fantasme du règne du Maître masculin²⁶...

Monsieur Management me dévisage :

- Et vous, alors, vous ne vous sentez pas concernés par la souffrance que vous entendez ? Cela vous convient d'être confortablement installé à écouter la souffrance au travail ?
- Effectivement, à écouter les corps, on a envie de s'engager... mais militer ce n'est plus de la psychanalyse, c'est de la politique, c'est une lutte contre d'autres qui résistent dans le social. En effet, la psychanalyse n'est pas étrangère à cette forme d'engagement en offrant à ceux qui pour exister ont besoin de trouver de quoi résister à une pensée qui les domine inconsciemment dans le langage – y compris celui du management. Faire chuter le sens du Discours la joui-sens d'un discours plein, identitaire qui doit se décompléter pour être moins dominant.
- C'est donc cela, il faudrait que je disparaisse, que je mute... ! Que je fasse une analyse ? Que je laisse ma place de Maître ? Au nom de quoi faudrait-il que je fasse cela ?
- Au nom de l'amour peut-être ? Je pensais à la phrase de Lacan : « L'amour, c'est quand la jouissance condescend au Désir »²⁷.

Interloqué, il me regarde et reste quoi.

- L'amour ? Vous voudriez que j'aime les hommes ? Aimer les hommes, tellement irrationnels ? Tellement insatisfaits ? Je suis fait pour être aimé des hommes. Et puis j'ai bien compris maintenant qu'il y a un rapport impossible entre les hommes et moi. Pourtant, en tant que maître du discours, je sais qu'ils comptent sur moi pour régler le collectif travail...

De sa position de Maître, il pressent l'impossible de suffire à faire tenir un discours qui ne serait pas du Semblant. Je décide de le soutenir :

- C'est le lot de la psychanalyse et son éthique que de s'orienter dans ce travail impossible, de se coltiner cet objet impossible.
- Quel est son objet impossible ?
- Celui de renouer le corps et le discours qui l'habite.

²⁶ Lacan J. (1972) : « Je crois en la jouissance de la femme en tant qu'elle est en plus, à condition que cet *en plus*, vous y mettiez un écran avant que je ne l'aie bien expliqué » in Séminaire XX, Encore (1972), Paris, Seuil, 1975, p.71

²⁷ Lacan J. (1962-63), Le Séminaire, livre X, L'angoisse, Paris, Le Seuil, 2004, p. 209.

- Moi je n'arrive pas à satisfaire les hommes, je leur suis utile et en même temps je les rends dingues : un malaise dans la culture d'entreprise...

- Vous avez votre place ici, mais peut-être pas en tant que patient.

- C'est à eux d'élaborer une meilleure place pour leur maître. C'est eux qui m'adulent, me nomme Leader 2.0 et me cherchent sans cesse. Qu'ils fassent une psychanalyse ! dit-il en criant presque.

Cette demande résonne dans le silence. Nous sommes dans ce grand couloir, au Louvre. Il se fait tard. Le déconfinement tant attendu va arriver enfin et permettre aux amateurs de visiter le musée. Des admirateurs de belles peintures, de belles histoires vont se presser devant Mercure et les autres. Mon dialogue avec Mercure touche à sa fin. Après le temps de comprendre, vient le moment de conclure. Je décide de lui faire une proposition :

- Cher Mercure, coopérons ! En tant qu'analyste, j'écoute les corps de ceux qui souffrent en entreprise, et qui parlent de leur rapport douloureux à leur Discours. De votre côté, ce que vous avez à faire est simple : être présent quand leur parole vous convoque. Il vous faut accepter dignement d'être questionné par ceux qui s'engagent dans une analyse et qui, empêtrés dans leur vie au travail, doivent démêler leur rapport à vous.

- Oui, je veux bien être là quand ils me convoquent. Je sais que nous sommes liés : je suis leur guide. J'aimerais bien en avoir un parfois, moi aussi, un guide ; mais il ne faut pas que quiconque sache que je suis un peu perdu, sans repère ; j'ai retenu la leçon, je fais Semblant, c'est ce qui compte. Bon, je ne vais pas faire une psychanalyse, je vais rester immortel. Mais Pour le salut des hommes, je vais me mettre au travail.

- C'est ça, soyez-là, leur Servant, quand ils évoquent leur discours du Maître. En particulier quand celui-ci prend les habits de la culture d'entreprise : celui de la comédie humaine au travail.

- Par Jupiter, je me sens remonter sur scène, prêt à jouer un nouveau rôle. Oui, je serai là, au nom de mon envers ! Par amour pour mon envers, mon avenir féminin, dit-il en riant.

Après-coup

Mercure sait que le discours psychanalytique entaille son statut immuable. Mais en même temps, le discours psychanalytique, envers du discours du maître, le met en mouvement. La porte refermée, je me demande s'il allait va venir consulter. Le plaisir de cet inouï allait-t-il avoir des effets sur Mercure ?

Il n'est pas revenu en tant que patient. Mais j'ai l'intuition, la croyance qu'il revient en séance, dans le transfert des patients, pour mettre les hommes au travail. Depuis cette rencontre, quand j'écoute des personnes qui sont en souffrance au travail, je sais qu'il est là. Dans la parole des patients, il est là, et je lui ai donné le nom d'*Antreprise* : il est le discours du sujet dans l'entreprise. Et j'aime à penser que l'on co-o-Père, lui et moi. Discours du Maître et Discours de l'Analyste. Nous œuvrons ensemble lorsque j'écoute la parole du patient s'adressant à son Autre, à Mercure.

Dans l'espace de l'association libre, au nom de la psychanalyse, il acceptait qu'on se serve de lui. Auguste, il condescendait à se risquer, à être mis en mots, en question, à être déplacé, déboussolé, voire mis de côté... Ceci n'était-il pas par *amour* du discours psychanalytique ? Il avait envie de vérité, un amour pour le savoir mis à une place où la vérité reste vide. Il semblait prêt à faire de la place pour le féminin me disais-je. Pourtant, il ne savait pas ce qu'il allait dévoiler. Une autre forme de jouir, en plus, qui ne serait pas du viril ? Il se savait éternel, en tant que discours inconscient. Et il a choisi de faire de son éternité un partenaire pour lui-même. Il se savait éternel, que les patients soient du côté de l'inconscient masculin ou qu'ils accordent de la place à la révolution du féminin, c'est-à-dire à ce qui échappe au tout masculin, qui échappe à son Père Jupiter ?

Le tableau de Mercure est toujours au Musée. Je concède que tout cela est un rêve, qu'il s'agit d'une formation de l'inconscient. Cet imaginaire donne plaisamment forme à mon Désir de discours analytique. Et lorsque j'écoute les patients, c'est comme s'il il apparaissait. Dans l'énonciation des patients, il se montre dans ses Semblants, pour que les hommes représentent les scènes dans lequel

ils se voilent et se révèlent²⁸. Il alimente l'imaginaire dans lequel les sujets se décrivent lorsqu'ils parlent de leur rapport mouvementé avec monsieur management, qu'ils mettent en place de Maître.

D'un malaise qu'il m'a adressé la première fois, lors de notre rencontre, Mercure a accepté d'être mis en question par les hommes : « Che vuoi, monsieur Management ? » : une question que chaque homme en souffrance, à partir d'une réalité au travail vient interroger. Il a choisi de rester à sa place, et à chaque fois que je reçois des personnes qui cherchent à se dépêtrer de leur mal-être au travail, je sais que monsieur management est là, Discours de l'Autre. Finalement, il fait toujours Semblant.

Épilogue

Aujourd'hui, c'est dans une tentative de psychanalyse en extension que je reçois des personnes en souffrance. La psychanalyse, comme recours contre les pathologies de la norme mâle, telle qu'elle est véhiculée dans le monde du travail.

Je ne veux pas changer le management. Mais j'ai le désir d'une psychanalyse ouverte sur le réel social, de faire quelque chose de l'héritage de la psychanalyse dans la cité. Dans le collectif au travail, cela correspond à entendre le discours du management à travers le malaise de ceux qui s'y repèrent, pour leur permettre de le subvertir. Écouter la parole des parlêtre dans l'Antreprise.

Pour conclure revenons directement à la question du colloque : « Le management, maintenant ? ». Je répondrais par une hypothèse de recherche. Partant du fait que le Discours du management a la garantie que l'Autre n'existe pas, et qu'il est lui aussi en quête de père, peut-on considérer qu'il en est à un stade d'adolescence ? Qu'en est-il du père dans le management ? Plus largement, les hommes ne peuvent faire sans loi, hors discours du maître : comment avancer dans une révolution sans fin, moins virile, moins totale²⁹.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Brousse M.H. "Mode de jouir au féminin", Paris, Ed. Navarin, Novembre 2020
- Freud S. (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*, Éditions Le Monde - Flammarion
- Herfray Charlotte, *Les figures d'autorité*, Éditions Erès-Arcanes, 2008
- Lacan Jacques (1962), *Le séminaire livre X, L'angoisse*, Paris, Le Seuil, 2004
- Lacan Jacques (1964), *Le séminaire livre XI, Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse*, Seuil, 1973
- Lacan Jacques (1969) *Le séminaire livre XVII, L'envers de la psychanalyse*, Seuil, 1991
- Lacan Jacques (1972) *Le séminaire livre XX, Encore*, Seuil, 1975
- Linhart Danièle, *L'insoutenable subordination des salariés*, Erès 2021
- Lebovits-Quenchen Anaëlle, *Actualité de la haine* », Navarin Éditeur, 2020
- Lucbert Sandra, *Personne ne sort les fusils*, Seuil, Fiction et Cie, 2020
- Pommier G., *Féminin, Révolution sans fin*, Pauvert, Edition Fayard, 2016

²⁸ Lacan, J (1964-65), *Le Séminaire, Livre XI Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse*, Seuil, Paris, 1973, p.97 séance 'Qu'est-ce qu'un tableau ?' du 11 mars 1964

²⁹ Pommier G. *Féminin, Révolution sans fin*, Pauvert, Edition Fayard, 2016

Zaltzman Nathalie, De la guérison psychanalytique, Épîtres, PUF, 1998

Ouvrage collectif

Comment s'orienter dans la clinique, Coordination Guy Briole, Le Champ Freudien éditeur, Collection Le paon, 2018

Revue

La Cause du Désir, Travail ! n°99, juin 2018

La Cause du Désir, Sortir du discours capitaliste, Navarin Éditeur, n°105, juillet 2020