

Le statut du sujet humain dans l'entreprise

Jean-Pierre Bruneau

Psychanalyste

RESUME

Des acteurs du monde économique questionnent aujourd'hui les psychanalystes sur de nombreuses impasses laissées sans réponse par l'économie ou les théories managériales. Qu'il s'agisse d'échecs à répétition, de régression de l'entreprise ou de transmissions impossibles, souvent les questions du désir, de l'histoire et de l'imaginaire de l'entrepreneur ou des salariés se révèlent déterminantes et en même temps explicatives des pannes du présent. L'actualité rend encore plus aigu par exemple le thème de l'individu en situation d'exclusion, mis à mal dans le réveil de blessures anciennes par un contexte qui ne fait aucun cadeau sur les aptitudes personnelles à l'emploi.

Questionner le psychanalyste hors du cadre de la cure classique n'est pas nouveau et c'est pourquoi n'est pas nouveau non plus l'écueil habituel de ce genre de démarche : celui de spécifier (d'aliéner) la psychanalyse à un objet. Ainsi voit-on tour à tour fleurir sur le marché du consulting des interviews, des articles et des livres mentionnant le nouveau titre de psychanalyste d'entreprise.

Nos recherches ont montré d'une part que la fécondité d'une articulation psychanalyse et management ne pouvait être conservée qu'au prix d'une nette séparation entre les deux champs et d'autre part que l'association "psychanalyse d'entreprise" n'était que pur fantasme ajoutant un discours de plus aux théories et commentaires sur le comportement des entrepreneurs, ce qui, par le fondement même de la psychanalyse, ne peut leur être d'aucun secours.

Par contre, peut être soutenu le travail d'un psychanalyste répondant présent lorsqu'on le questionne sur quelque chose qui fait souffrance pour quelqu'un, c'est-à-dire le travail d'un psychanalyste avec un entrepreneur ou un sujet en situation de chômage qui le demande. Là, l'aspect subversif de la psychanalyse reste intact même si le cadre posé par le praticien tient compte de la capacité du demandeur à supporter le silence. L'affaire devient alors une affaire de style, c'est à dire de résistance ou non de l'analyste à écouter des demandes inhabituelles, n'étant pas des demandes de cure, mais témoignant bien du désir d'une personne de se mettre au travail sur elle-même.

Cela ne va pas de soi. Aujourd'hui encore la demande est comportementaliste, recherche éperdue de nouveaux stimuli et d'une application du schéma pavlovien stimulus-réponse malgré le désir du sujet. Pourtant force est de constater combien un patron réconcilié avec sa propre histoire envisage avec moins de douleur l'avenir de son entreprise ; qu'un chômeur bien écouté dans son drame personnel sort plus aisément d'une paralysie professionnelle.

Il est vrai que la résistance peut être moindre lorsque la psychanalyse se réduit à une égo-psychologie ou à une psychanalyse de l'ajustement. Or Freud n'a pas inventé la psychanalyse pour gonfler le Moi de ses concitoyens mais pour aider ses semblables à supporter cette intolérable blessure narcissique qui soutient, après Copernic et Darwin, que l'homme n'est jamais maître en sa demeure...

Poser la question du statut du sujet dans l'entreprise renvoie évidemment à la capacité de ses dirigeants à supporter ce postulat de base.

Ensuite, il s'agit d'accepter une reconnaissance toujours après-coup de ce qu'on a dit et posé comme actes, reconnaissance fondée sur l'altérité et le deuil du Moi et de son cortège de toute-puissance, d'éternité et de pouvoir basé sur l'argent. Place peut alors être faite au manque, au pas-tout, au temps et à la scansion du désir, bref, à la position de sujet dans l'entreprise.

Une DRH peut-elle choisir ses actes en bordure de manque fondamental, garant du désir, sans jamais en combler le vide, c'est à dire en s'éloignant constamment des signifiants maîtres et du méta-langage ?

"Le statut du sujet humain dans l'entreprise"

Des acteurs du monde économique questionnent aujourd'hui les psychanalystes sur de nombreuses impasses laissées sans réponse par l'économie ou les théories managériales. Qu'il s'agisse d'échecs à répétition, de régression de l'entreprise ou de transmissions impossibles, souvent les questions du désir, de l'histoire et de l'imaginaire de l'entrepreneur ou des salariés se révèlent déterminantes et en même temps explicatives des pannes du présent.

L'actualité rend encore plus aigu par exemple le thème de l'individu en situation d'exclusion, mis à mal dans le réveil de blessures anciennes par un contexte qui ne fait aucun cadeau sur les aptitudes personnelles à l'emploi.

Nos différentes recherches ("Psychanalyse et Entreprises", Presses du Management, Paris, 1990 ainsi que "La machine à casser, du chômage vers un projet de société", Editions Juventa, Rennes, 1991) concernant l'articulation de la psychanalyse avec le monde du management des entreprises et des organisations nous ont amené à constater que tout ce qui pouvait tourner autour d'une psychanalyse de l'entreprise s'avérait être pur fantasme. Un fantasme certes bien construit, à coup de nouveautés théoriques managériales alléchantes et de discours prétendant sonder l'inconscient des patrons et des salariés.

Plus nette est la séparation entre le champ de la psychanalyse d'avec le monde de l'entreprise, plus l'avancée s'avère féconde.

Donc, même si aujourd'hui des psychanalystes reçoivent des demandes émanant de patrons pour leurs entreprises, ou de cadres supérieurs pour leurs équipes (etc), rien ne peut venir justifier une quelconque psychanalyse de l'entreprise et encore moins spécifier un titre de psychanalyste d'entreprise. Tout au plus, nous, praticiens travaillant avec des entrepreneurs aménageons-nous un cadre dont le style se révèle non-indifférent aux contraintes de l'entreprise. Mais là non plus pas de nouveauté, puisque déjà Freud, Lacan, Dolto et bien d'autres nous ont montré qu'on ne recevait pas de la même façon le petit Hans, Mahler, les psychotiques ou un bébé dans le chaud de sa maman.

Quelles demandes ? Quels sujets ?

Les demandes faites à l'analyste sont rarement des demandes de cure psychanalytique.

Ce sont fréquemment des interrogations à propos de dysfonctionnements. Ainsi tel chef d'entreprise viendra parler de sa succession impossible, tel cadre de son allergie aux réunions et tel autre acteur des impasses de sa carrière. A chaque fois, le symptôme, comme nous l'a enseigné Freud, est bien réservoir précieux d'histoire et de savoir. A chaque fois, il comporte des bénéfices secondaires et est protégé par de solides résistances. Il convient donc de ne pas en proposer la suppression demandée, mais bien de ramener le discours du côté du sujet, de son imaginaire, de son passé non-dépassé.

Qu'il n'y ait pas demande de cure n'implique pas que la demande soit irrecevable. Ce qui peut être irrecevable, c'est l'utilisation du psychanalyste pour "mieux faire marcher le fantasme", pour "adapter l'individu à l'entreprise".

La déception se gère. Peut-être est-ce là la spécificité du cadre. Déception de découvrir par exemple (par le risque de la parole), qu' "on" est absolument pas fait pour créer ou gérer une entreprise: échec sur le marché enjoué de la compétition mais merveilleuse réussite sur le plan du désir...

Travailler avec des personnes en situation d'acteur économique, avec des décideurs, des bâtisseurs d'empires, des élus, est passionnant. On y découvre les facettes inexplorées des aventuriers. Cette pratique met à l'épreuve des articulations théoriques telles que par exemple création d'entreprise/sublimation, pulsions de vie/pulsions de mort et management. Au bout du compte, ce parcours avec des hommes et des femmes dits de "caractère", interroge l'analyste sur ses propres résistances et sa propre place de sujet.

Le statut du sujet dans l'entreprise.

A propos d'un film: le psychanalyste et les "riens du tout"

Le film récent de Cédric Klapisch "Riens du tout" nous offre un merveilleux abrégé de gestion des ressources humaines. Nous voudrions en proposer ici un bref commentaire. Après avoir vécu quelques "grandes galères", il arrive que "les riens du tout" fassent appel au psychanalyste. Grâce à ces rencontres, des constats se sont imposés.

Dans un essai sur le chômage, nous avons parfois relié les rouages de l'exclusion à ceux du monde de l'entreprise, en décrivant la mise sur le carreau d'êtres humains désormais en panne et sans travail: les faux départs à 20 ans, les faux remerciements, les nouveaux accidents du travail, touchant les cadres de la cinquantaine mais aussi des enfants, ceux de la balance commerciale et les bébés chômeurs.

L'exclusion est d'abord pour un individu une situation de dés-appropriation de son histoire. De son histoire individuelle, de son imaginaire, de ses désirs. Celui-ci se retrouve alors dans un état de chômage personnel, incapable de travailler pour lui-même et a fortiori pour les autres ou la cité. Blessé dans son capital humain, il peine à retrouver une position d'homme ou de femme en relation avec les autres, non par la rupture sociale dont il est victime, mais par l'exclusion qui s'est opérée en lui-même. C'est la pire des exclusions. La plus dramatique puisqu'il s'agit alors d'un être humain qui se déclare, dans le champ du désir, persona non grata.

Nombreux sont les gestes et les paroles mettant ainsi l'autre en exil de lui-même. L'entreprise, comme d'autres organisations, peut parfois rogner le capital d'insertion d'une personne. Elle peut être aussi un formidable lieu de prévention. Nous souhaitons ici relever quelques unes des questions qu'illustre comme un précis d'anatomie le film "Riens du tout".

Entreprise, lieu d'exclusion du sujet

1) Le comportementalisme, par la réduction de l'homme qu'il opère au rang de l'animalité, par son conditionnement pavlovien stimulus-réponse, place l'individu dans une situation potentielle d'exclusion. Neuro-linguistique programmée (PNL), hypnose, sauts dans le vide, marches sur les braises promettent tour à tour, au gré des déplacements de symptômes, l'explosion de multiples

bombes à retardement. Le "Moi", ainsi "musclé" renforce l'illusion d'invincibilité et d'immortalité, pour mieux se fracasser, en cas de crise économique conjoncturelle, contre la cuirasse qu'il avait lui-même forgée. Le "moi" musclé est un rempart imperméable à l'autre; or, l'altérité, (c'est-à-dire la capacité à faire de la place à l'autre), inversement proportionnelle à la dimension du "Moi", n'est-elle pas une des conditions sine qua non pour s'insérer ? Sous couvert d'une guerre économique, l'entreprise, dans sa forteresse, doit-elle continuer de suggérer le développement de l'Ego à ses légionnaires ?

2) Remplacer le nom de famille, à grands renforts de projets et de cultures d'entreprise, par le nom d'une entreprise gomme ou éteint la marque ultime garantissant l'individualité d'une personne. Ce gommage brûle de façon interne, telle une brûlure électrique, l'identité de l'individu et l'empêche de maintenir la tête hors de l'eau lorsque l'entreprise qui avait voulu le renommer le congédie. Le sujet est alors grillé.

3) Paniquée par les risques de chômage des jeunes, la société, et notamment certains parents, prêchent un mariage au plus tôt de l'entreprise avec sa mère l'école. Si la culture promotionne l'individu, la culture d'entreprise, trop spécifiée aux notions de productivité et de rentabilité, ne peut répondre sans dommage aux besoins d'identification des jeunes. En effet, la culture ne prend valeur de culture et donc de promotion seulement lorsqu'elle peut accueillir en son sein, à tout moment et infiniment, tout être de la planète (Mozart, Molière, Picasso, Bédart etc ...), sans distinction de formation ... ce qui n'est pas le cas de l'entreprise, ni légitimement bien sûr sa vocation. Dans son refus d'un mariage avec sa mère l'école, forcé par la peur et donc peu fécond, l'entreprise ne peut-elle pas plutôt prendre en compte une responsabilité énorme: celle des parents ou des futurs parents qui y travaillent, et qui, comme on les y aura traités, reporteront en animalité ou en humanité les affects de la journée sur leur progéniture ?

Entreprise et accueil du sujet: prévention et citoyenneté

On voit donc déjà que, contrairement à certains courants actuels, le remède immédiat à l'exclusion n'est sans doute pas l'inclusion dans l'entreprise. L'insertion se passe d'abord par la parole, dans le langage, par l'accueil de l'autre. Car, lorsque pour un individu il y a eu blessure, aucun objet, si beau et si performant soit-il ne peut venir réparer le capital humain endommagé. Ici, ni la formation, ni l'argent de l'assistance, ne parviennent à secourir l'individu. Pour bénéficier vraiment d'une aide environnementale, l'individu a d'abord besoin de silence puis de parole.

1) Le silence pour qu'on l'écoute vraiment, dans son histoire.

2) La parole pour qu'on humanise la monstruosité de quelque chose qui était devenu métal et machinal là où seul le cœur devait battre.

La parole sert à couper la rumination intérieure et à réinstaurer une dynamique symbolique (symbolun = qui

met ensemble). Un silence et une parole pour signifier à l'autre clairement, de vive voix et en face, qu'il y a pour lui encore une place chez les humains; que cette place n'appartient au bon vouloir de personne; qu'elle est universelle.

Alors, taillé dans le vif d'une parole vraie et nanti d'un vrai visage, l'autre peut espérer reprendre d'abord une place d'homme et de femme, de père et de mère, travailler pour lui ou pour elle, et par surcroît, se battre pour son insertion économique.

Gageons que la notion de sujet dans l'entreprise définisse l'ensemble des actes (gestes et paroles) accomplis par ses acteurs dans le but de promouvoir l'autre non seulement comme sujet-citoyen, mais surtout comme sujet-désirant, c'est-à-dire fruit d'une histoire individuelle unique, et, à ce titre précieux et irremplaçable, et non concerné par une quelconque solution collective (gestes et paroles collectives).

Cela ne va pas de soi. Aujourd'hui encore la demande est comportementaliste, recherche éperdue de nouveaux stimuli et d'une application du schéma pavlovien stimulus-réponse malgré le désir du sujet.

Parfois aussi on veut offrir au "rien du tout" une psychanalyse de l'ajustement. Or Freud n'a pas inventé la psychanalyse pour gonfler le Moi de ses concitoyens mais pour aider ses semblables à supporter cette intolérable blessure narcissique que l'homme n'est jamais maître en sa demeure, quelle que soit la force de ses montages d'entreprises.

L'envers des "riens du tout" c'est poser la question du statut du sujet dans l'entreprise. Sans doute tout le contraire de la gestion des ressources humaines prônées dans les écoles ou les entreprises: il s'agit d'accepter une reconnaissance toujours après-coup de ce qu'on a dit et posé comme actes (par de communication parfaite et fusionnelle), reconnaissance fondée sur l'altérité et le deuil du Moi et de son cortège de toute puissance, d'éternité et de pouvoir basé sur l'argent. Place peut alors être faite au manque, au pas-tout, au temps et à la scansion du désir, bref, à la position de sujet dans l'entreprise. Claire, Roger, les autres et Monsieur Lepetit tournent autour de l'objet et ne l'atteignent jamais. Convaincus à demi le temps d'un projet d'entreprise, que tout de même ils n'étaient pas si loin les uns des autres: l'osmose. Les symptômes sont toujours là pour éviter le pire et sauver le désir de chacun, ouf !

Le statut du sujet dans l'entreprise n'est jamais dans le discours qu'on porte sur lui (aussi édulcoré fût-il) mais dans l'implicite formé par des actes qui dépassent tout le monde.

Et alors là on voit les gens resplendir à vue d'oeil ou s'enfoncer dans le marécage des mares narcissiques.

Pour revenir à l'exemple du commerce et de l'entreprise commerciale, les cours qui sont donnés concernant la gestion des ressources humaines qui s'y rapportent abreuvent les étudiants de modes managériaux les plus avancés sur le plan de l'éthique et de la place du sujet. Mais comme le premier lieu d'enseignement d'une école est constitué du jeu des rapports humains observables au sein même de l'institution, les élèves apprennent la gestion des ressources humaines telle qu'elle est dite dans l'implicite du quotidien, même si son explicite est lissé et séduisant. Alors, quand la gestion des ressources hu-

maines du lieu d'enseignement fourmille de rapports sado-masochistes, de disqualification mutuelle, d'inféodation, d'absentéisme et du turn over, de conduites obsessionnelles luttant contre toute forme de vie et de créativité, de rapports hystériques où les notables se montrent... Alors les étudiants regardent, apprennent, miment, forgent leur cuirasse caractérielle, et parfois, pour certains, le tour est joué. Fi du désir, de l'histoire, du sujet.

J'ai eu peur pour l'avenir de mes enfants quand j'ai entendu le témoignage meurtri d'un prof à qui le directeur d'une Sup de Co promettait les pires vacheries. Peur quand ce même monsieur, soutenu par un conseil d'administration, et l'argent des entreprises, proclame à qui veut l'entendre que l'écoute est une perte de temps.

Mais j'ai confiance dans les étudiants. Dès qu'on leur explique ce qu'est la notion de sujet, dès qu'on leur explique qu'on peut produire sans dévaster les ressources d'un pays, qu'on peut vendre sans coincer l'autre, qu'on peut grimper en aidant l'autre à faire sa place, ils pigent.

Une Direction des Ressources Humaines peut-elle choisir ses actes au plus près de ce manque fondamental, garant du désir, sans jamais en combler le vide, c'est-à-dire en s'éloignant constamment des signifiants maîtres et du méta-langage ? Faut-il, dès qu'on entre dans une entreprise ou une sup de co, faire immédiatement le deuil d'une position de sujet désirant et garder son beau rêve pour les colloques, congrès et séminaires ?