

III – Psychologie :

(6) Psychanalyse et entreprise

Par **Pascal Coppeaux**, psychanalyste, conseiller de synthèse,
créateur de séminaires de transformation.

Lorsque j'ai commencé à exercer le métier de consultant, je l'ai fait dans des modalités déjà déterminées par un autre champ d'expérience, celui de la psychanalyse. Cette dernière aura joué un rôle prépondérant dans la représentation que je me suis construite du métier de consultant. Je pourrais invoquer beaucoup de raisons à cela, le justifier ou tenter de le légitimer de nombreuses manières. Mais l'expérience m'ayant appris que trop de raisons ne sont pas une raison, je me contenterai d'avancer que mon désir était engagé dans cette voie et pas dans une autre. La seule question valide à mes yeux, et c'est la seule à laquelle j'ai envie de répondre, est : "où cela m'a-t-il conduit ?"

J'ai donc mené conjointement, et non en parallèle puisque ces dernières sont faites pour ne pas se rencontrer, les métiers de psychanalyste et de consultant pendant près de quinze ans. Ils se sont alimentés l'un l'autre et je me suis souvent efforcé d'en dégager les points communs comme les différences, sans pour autant que des frontières nettes et définitives se dessinent.

Il peut paraître étonnant, en des temps où la psychanalyse a si mauvaise presse, où elle fait l'objet de nombreuses attaques et critiques, ces dernières n'étant d'ailleurs pas toutes infondées, que je ne sois pas tenté de passer sous silence les liens qu'entretient ma pratique de consultant avec elle. Mais pour moi, la mauvaise réputation de la psychanalyse tient plus aux idéologies actuellement en vogue et au travers desquelles nous percevons la réalité qu'à la psychanalyse elle-même. Il serait trop long et trop fastidieux de passer en revue l'ensemble de ces critiques. Une cependant a la vie dure et a ceci d'intéressant qu'elle se fonde sur une vérité. La psychanalyse n'est pas une pratique objective ! Et bien non, et c'est même là que réside son intérêt.

Pour moi, le consultant, comme le psychanalyste, n'a nulle prétention à dire la vérité, il n'a ni message, ni bonne parole sur les bonnes pratiques à faire entendre. Il ne fait pas la promotion de telle ou telle méthode à la scientificité revendiquée mais jamais démontrée autrement que par un bricolage faisant appel au sens commun. Il fournit un dispositif dans lequel une question peut se déployer et où les principaux intéressés ont une chance d'élaborer eux-mêmes une réponse qui leur paraît adaptée. Et ils le font en connaissance de cause puisque le dispositif implique une expérimentation personnelle. Ainsi, dans ce type de travail, rien n'est tenu pour vrai qui n'ait été vécu en situation.

Mais l'idée d'un dispositif producteur de vérité qui renonce définitivement à

se rendre maître d'un sens n'est pas le seul point commun avec la psychanalyse. Les deux métiers sont des métiers d'écoute et tous deux postulent que le savoir convoité n'est pas du côté de l'écouter, mais de l'écouté.

Il n'y a donc rien à attendre d'un consultant (tel que je conçois son rôle) en termes d'expertise, et celui-ci ne résoudra pas à sa place les difficultés de son partenaire. Par contre, il mettra son talent à son service pour qu'il trouve par lui-même la solution qu'il connaît sans doute déjà sans le savoir ou qu'il n'ose pas mettre en œuvre.

Mais tout ceci resterait encore bien mystérieux si l'on ne prenait pas la peine de préciser que le champ commun de ces deux métiers est celui du langage. En effet, si ces deux pratiques ont des effets dans la réalité, c'est parce que l'une et l'autre visent à interroger le système de représentations qu'on s'est construit autour d'une question. Clairement, nous vivons le monde que nous parlons ! Si nous voulons le vivre différemment, il faut le parler différemment. Ceci n'est pas dire que n'importe quelles nouvelles représentations feront l'affaire pour peu qu'elles nous arrangent ! On ne peut forcer un individu ou un système à transformer l'idée qu'il se fait de lui-même sans prendre en compte son histoire ou ce qui le détermine dans ses représentations actuelles. Bref, il ne s'agit pas de "vendre" une représentation idéale d'où tout problème aurait miraculeusement disparu, mais de mettre à l'épreuve de la réalité la représentation actuelle et d'en laisser advenir une autre, rendant compte de l'expérience traversée, acceptant qu'elle ne s'élabore qu'au fil d'un processus qu'on ne peut ni maîtriser, ni contrôler, mais juste guider et baliser, ce qui n'est déjà pas si mal.

Mais il me paraît opportun de signaler dès à présent que le travail du consultant, comme celui du psychanalyste se porte sur le versant du signifiant et non pas sur celui du signifié, d'où sa richesse mais aussi la grande difficulté à en rendre compte.

Je suis tout à fait conscient de ce qu'une telle formulation peut comporter d'opacité pour qui n'est pas familiarisé avec ce type de travail. Pour faire court, et même si c'est un peu réducteur, disons que le versant du signifié, c'est celui du sens, de l'explication. Il est bien évident que ni le psychanalyste ni le consultant ne peuvent totalement s'en affranchir, et que pour qu'il y ait un échange, il en faut un minimum, quitte à tomber dans l'illusion communicante. Mais ce n'est pas dans cette dimension que le vrai travail se déroule. Dire que ce dernier se situe sur le versant du signifiant, c'est surtout mettre en avant que la visée du consultant n'est pas de donner du sens - il ne parle pas pour être compris - mais plus simplement pour permettre à son interlocuteur de réinterroger d'une manière neuve ce qu'il tient pour une vérité indéfectible, et du même coup de s'en reconstruire une nouvelle pouvant générer de nouveaux possibles.

Pour donner une idée de la méthode, imaginons que l'on veuille faire réfléchir un groupe sur la question du chef. Qu'est-ce qu'un chef ? A quoi sert-il ? Quelles sont les limites de sa fonction ? etc.

Lorsqu'un groupe travaille avec un consultant, il est souvent habité de cette

idée que le consultant sait, il sait ce que lui ignore, sans cela pourquoi faire appel à lui ? Il attendra donc qu'il lui donne la bonne définition, la bonne pratique, les bons conseils... Répondre à cette demande serait se situer sur le versant du signifié. Je ne nie pas que l'on puisse répondre des choses très pertinentes sur ce registre, mais je pense néanmoins que cela reste pauvre, et que c'est surtout extrêmement limitant. Pourquoi n'y aurait-il qu'une seule réponse ? Et pourquoi imaginer que si celle-ci convient à quelqu'un dans un contexte précis, elle puisse prétendre à l'universalité ?

Pourquoi ne pas prendre le parti de faire en sorte que le groupe s'invente sa propre réponse, la seule finalement qui puisse avoir de valeur à ses yeux, pour peu qu'il ne disqualifie pas sa propre expérience au profit d'une vérité qu'on chercherait à lui imposer ?

Dans cette optique quoi de plus naturel, donc, de proposer à ce groupe d'expérimenter par lui-même ce qu'est un chef ? Mais si on lui propose ainsi le travail, il y a peu de chances qu'il ne se sente pas tenu de faire semblant d'explorer la question pour finalement retomber sur ce qu'il suppose qu'on lui demande hypocritement de retrouver par lui-même. Une alternative consiste à donner une tâche au groupe, peu importe laquelle, pourvu qu'elle soit surprenante et ludique, ce afin de donner un peu de jeu au dispositif (comme il existe du jeu entre deux pièces pour permettre un mouvement), et de demander au groupe de se doter d'une organisation qui lui permette de répondre à la consigne. On dira donc au groupe qu'il a besoin d'un **chefre**, en se gardant bien d'en donner la moindre définition. Au curieux qui poserait quand même la question, il sera répondu le plus sérieusement du monde qu'un chefre, comme son nom l'indique est un chefre. Tous auront, bien entendu reconnu en celui-ci un chef, mais le petit écart qu'il y a entre les deux les autorisera peut-être à sortir de la représentation attendue et de donner un nouveau contenu à la notion (un nouveau signifié au nouveau signifiant).

Un nouveau signifiant "chefre", dépourvu de signifié, est proposé dans un contexte où l'on attend le signifiant "chef" avec lequel il entretient une proximité phonétique. C'est une invitation à lui donner un (des) signifié(s) différent(s), autrement dit une possibilité de repenser le concept en se basant sur une expérimentation (répondre à la consigne) et non sur des a priori.

J'ai évoqué les idéologies actuellement en vogue et qui contribuent à la mauvaise presse de la psychanalyse. Parmi celles-ci, le fantasme du "tout positif", qui tient une place prépondérante. Le monde du travail n'en a pas l'exclusivité et on le retrouve à peu près à tous les niveaux de la société, mais sous des formes moins organisées et surtout moins « organisantes. »

Ce n'est pas que je n'en comprene pas la tentation. Il serait évidemment bien plus facile aux entreprises de prospérer dans un univers où n'officieraient que des bonnes volontés toutes tournées vers un même objectif, connu et partagé par tous. Dans cet univers idéal, les acteurs seraient bien évidemment tous parfaitement formés aux tâches qui leur sont dévolues et nulle rivalité ou lutte de pouvoir ne viendrait contrarier cette quête de l'excellence. Bien sûr de nombreux indicateurs chiffrés viendraient confirmer que les démarches qualité mises en place ont parfaitement joué leur rôle et

la perspective du zéro défaut ne paraîtrait ni effrayante ni impossible, mais ne serait que la juste récompense des efforts consentis pour la performance.

Ce serait pourtant autant une injustice qu'une lourde erreur que de s'imaginer que les managers souffriraient d'un quelconque déficit intellectuel ou qu'ils auraient moins à cœur que les autres de créer un environnement de travail qui respecte les spécificités humaines. Ce qui pose quelques questions !

En ont-ils réellement le pouvoir ? S'aperçoivent-ils de la responsabilité qui est la leur ? Sont-ils seulement conscients de collaborer à la construction d'un monde fictif d'où la partie refoulée ne peut que faire un jour retour de la manière la plus sauvage ?

Je ne suis pas du tout convaincu que l'on puisse répondre à toutes ces questions de manière simple et univoque, et encore moins qu'il faille céder à la tentation d'une explication. À ce dernier terme, je préfère, et de loin, celui d'exploration. Encore une fois, c'est le parti pris de la forme de consulting que je défends et que je tente au mieux de pratiquer. Qu'il faille transformer les choses est une évidence, pour les raisons évoquées plus haut, c'est-à-dire respecter les spécificités humaines avant que celles-ci ne reprennent leur droit et nous rappelle que Thanatos n'est qu'endormi, mais aussi parce qu'au final, cette représentation de la réalité (le tout positif) est contre-productive !

Je la dis contre-productive parce que nous n'avons rien à gagner mais beaucoup à perdre à nous couper d'une partie non négligeable de nos ressources, sous le fallacieux prétexte qu'elles ne seraient pas immédiatement exploitables ni même quantifiables, c'est-à-dire au final difficilement contrôlables.

Car c'est un des autres grands maux de notre temps que cette obsession du contrôle. Je ne suis pas plus idiot qu'un autre et j'en perçois aussi bien que quiconque les raisons. Mais peut-être plus qu'un autre je suis alerté de ses effets destructeurs, et j'ai l'expérience de l'incroyable libération d'énergie créatrice qui succède au lâcher prise, au renoncement à ce contrôle illusoire. Car celui-ci n'est qu'un leurre entretenu par de multiples évaluations et une foulditude d'indicateurs et de procédures qui n'ont d'autre but que de rassurer ceux qui les ont mis en place. Loin de moi pourtant l'idée de leur ôter toute valeur ou de nier qu'il faille mesurer la performance, mais sans vouloir faire un mauvais jeu de mots, tout est question de mesure...

Pascal Coppeaux, <http://web.mac.com/pcoppeaux>