



Le futur est notre passion

Prospective

Psychanalyse

Pascal Coppeaux
Décembre 2007

Groupe FUTUROUEST
3 Boulevard Cosmao Dumanoir 56100 Lorient
Tél. 33 (0)2 97 64 53 77 - Fax 33 (0)2 97 64 43 71
www.futuroouest.com

Introduction 3

Vous avez dit psychanalyse ? 4

Le dispositif freudien en entreprise 9

Conseiller de synthèse 13

INTRODUCTION

L'essentiel du propos est "condensé" dans la page de garde du document. En effet, ce n'est pas tant un problème de légitimité que de position respective par rapport à un tiers qui fait question pour ces deux disciplines. Mais quel est ce tiers ? Est-ce le décideur, qui, pour prendre les meilleures décisions se fait conseiller par ceux qui font profession de "savoir" ? Est-ce au-delà de la personne du décideur, le champ plus vaste de la transformation dont celui-là ne serait alors que l'initiateur ou le pilote ?

Le tiers en l'occasion, ce n'est ni l'un ni l'autre, mais bien plutôt l'un et l'autre, soit le décideur en tant qu'il doit mener à bien une transformation.

Si les enjeux et les objectifs de la **Prospective** sont parfaitement connus des lecteurs de *FUTUROUEST*, il en va peut-être tout autrement de ceux soulevés par la **Psychanalyse**. C'est la raison pour laquelle je prendrai le temps de leur faire saisir la spécificité de la démarche psychanalytique. Et à partir de celle-ci, d'envisager une articulation possible avec la prospective où les deux disciplines, loin de s'opposer, se complètent pour donner à leur action conjuguée la meilleure aide au décideur pour conduire une transformation.

Ces deux disciplines se sont pourtant déjà rencontrées autour d'un métier, conseiller de synthèse, mais n'ont pu s'entendre, faute d'avoir su circonscrire un champ d'application et définir clairement un objet et une méthode à chacune. L'une et l'autre à vouloir prétendre à l'universalité, loin de s'en trouver renforcées émoissent leurs tranchants,

perdent toute crédibilité et basculent de la pratique subjective vers la pensée magique.

Il y a malgré leurs différences, et même surtout grâce à ces différences, une autre histoire possible, un autre nouage envisageable qui permet à chacune de rester à sa place et d'obtenir des effets tangibles dans la réalité sans se livrer pour autant à une quelconque mystification ou à toute autre dérive sectaire.

J'opterai donc pour une démarche en trois temps. Comme j'ai pu l'avancer plus haut, plutôt que de donner une définition nécessairement réductrice et partisane de la psychanalyse, je m'efforcerai tout d'abord au travers de trois concepts clés, l'inconscient, la compulsion de répétition et le transfert, de faire entrevoir toute la singularité et la richesse du dispositif freudien.

Celles-ci comprises, je m'appliquerai dans une deuxième partie à montrer comment ce dispositif peut être utilisé en entreprise.

Enfin je décrirai la rencontre évoquée précédemment autour du métier de conseiller de synthèse. À n'en point douter, il s'agit d'un rendez-vous manqué. On peut faire des hypothèses sur ce ratage, en tirer les leçons et à partir de là, imaginer, notamment en intégrant la coupure signifiant/signifié à laquelle nous convoque nécessairement le dispositif analytique, les bases d'une collaboration fructueuse. Ce sera l'objet d'une troisième et dernière partie.

Vous avez dit psychanalyse ?

1.1 L'inconscient

La psychanalyse est la discipline qui a pris pour objet d'étude l'inconscient et ses effets chez le sujet. Cela, tout le monde le sait. Pour autant, savons-nous tous ce que cela signifie, voire à quelle expérience subjective cela renvoie ?

La première chose à rappeler à propos de l'inconscient est que celui-ci n'existe pas. L'inconscient, c'est une hypothèse, presque un pari pourrait-on dire, en aucun cas une région anatomique localisable. Analogiquement à l'existence de Dieu, on ne peut prouver la sienne que par une fausse démonstration. Il n'y a pas "les preuves" de l'inconscient ! On peut par contre en faire "l'épreuve". Il est fondamental de bien comprendre ceci, parce que c'est ce qui donne le juste cadre de l'expérience analytique.

Cette hypothèse de l'inconscient, elle n'est naturellement pas venue à l'esprit de *Freud* comme ça, par hasard ou parce qu'il voulait faire son intéressant. Non, *Freud* a postulé l'existence d'un inconscient parce qu'il a remarqué que tout se passe "comme si" l'être humain avait une vie psychique cachée, partout inaccessible à l'investigation directe, mais qui semble néanmoins régir en souterrain sa destinée. Il y aurait donc, et à l'insu même du sujet, quelque chose qui le déterminerait dans son parcours existentiel. Si *Freud* s'en était tenu à cela, il n'aurait pas fait montre de beaucoup d'originalité. En effet, cette idée d'une vie psychique cachée existait bien avant lui, chez *Leibniz* par exemple, qui bien que contemporain de *Descartes*, ne partageait pas sa vision

d'une conscience transparente à elle-même. Dans un autre genre, l'écrivain anglais *Thomas de Quincey* donne dans ses "*Confessions d'un opiomane anglais*" comme modèle du cerveau humain le palimpseste, anticipant *Freud* et son fameux bloc-notes magique. Dans un cas comme dans l'autre il s'agit de constitution par strates successives, une nouvelle couche venant remplacer la suivante, la masquant sans pour autant l'effacer complètement. Enfin, dans un passé encore plus lointain, on pourrait citer certains grands sophistes qui avaient déjà perçu la relation étroite du sujet au langage et avaient ouvert la porte avec quelques vingt-cinq siècles d'avance à Lacan et à son inconscient structuré comme un langage et sur lequel je reviendrai ultérieurement.

L'idée d'un inconscient n'était donc au moment où *Freud* a commencé à en parler ni neuve ni même originale, son apport ne se situe pas là. La nouveauté avec *Freud*, c'est que l'inconscient se voit attribué une place et un fonctionnement dans l'appareil psychique, il n'est alors plus possible de le confondre avec un simple "pas-conscient". L'inconscient n'est plus ni la baguette magique qui permet de tout expliquer ni l'alibi des dilettantes. Un discours le mettant en cause doit pouvoir rendre compte de son fonctionnement. *Freud* va poser les bases de ce qu'il appelle lui-même sa métapsychologie, soit le lest théorique qui donne à la psychanalyse son assise et sa légitimité en tant que discipline. Ainsi, autour de quatre lignes forces (*topique, dynamique, économique et génétique*), *Freud* organise sa pensée et nulle avancée ne peut se faire sans qu'elle ne satisfasse à cette quadruple exigence, sauf à remettre en cause le modèle.

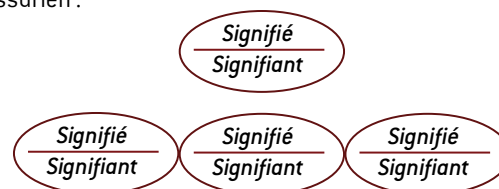
Je ne signale la chose que parce que dans l'esprit de beaucoup, la théorie psychanalytique ne serait qu'un bricolage bancal qui permettrait de dire une chose et son contraire sans que cela ne pose le moindre problème. Il faut savoir que ce n'est pas vrai et qu'à bien des égards, la démarche de Freud est exemplaire. Beaucoup ne voient en lui qu'un bavard, un "lettreux", ce qui est une contre-vérité car sa formation scientifique était extrêmement solide, de l'ordre de ce qui se faisait de mieux à l'époque.

Quand on fait référence à l'inconscient freudien, ça désigne donc quelque chose de très précis. Si on se rapporte à la première topique, l'inconscient ne peut se saisir qu'en relation avec les deux autres systèmes (*préconscient / conscient*). De la même façon, lorsqu'on parle d'inconscient, on fait nécessairement référence au processus primaire, par opposition au processus secondaire de la conscience (*la rationalité*). C'est essentiellement l'étude du rêve dont Freud dira qu'il est la voie royale qui mène à l'inconscient qui lui fournira un modèle du fonctionnement de celui-ci. Deux processus sont à l'œuvre dans l'élaboration du rêve, condensation et déplacement. Le premier terme rendant compte qu'un même élément dans un rêve peut renvoyer à plusieurs autres dans la réalité, le second qu'un élément peut prendre la place d'un autre, se substituer à lui, pour peu qu'ils soient dans un rapport de contiguïté, une caractéristique d'un objet ou d'une personne pour l'objet ou la personne elle-même par exemple.

Ces deux termes (*condensation et déplacement*) ont leur équivalent en linguistique (*métaphore et métonymie*) et c'est entre autres raisons ce qui permettra à Lacan d'avancer que l'inconscient est structuré comme un langage.

Lacan, suivant en cela la démarche initiée par Lévi-Strauss et son anthropologie structurale, réinterprètera l'œuvre de Freud à la lumière de la linguistique structurale de Ferdinand de Saussure (*Cours de linguistique générale*). Celui-ci propose d'appréhender toute langue comme un système dans

lequel chacun des éléments n'est définissable que par les relations d'équivalence ou d'opposition qu'il entretient avec les autres, cet ensemble de relations formant la structure. Saussure propose notamment de voir la langue comme un système de signes, le signe étant caractérisé par sa double face (*signifié/signifiant*). On représente ainsi l'algorithme saussurien :



Et la chaîne parlée :

Le signifié, c'est le concept, le signifiant l'image acoustique, image acoustique et non pas le son, parce que lorsqu'on se "parle à soi-même", il n'y a pas de son, néanmoins on manipule malgré tout du signifiant. Saussure met bien évidemment le signifié au-dessus de la barre, parce que l'important pour lui se situe à ce niveau et que la priorité est donnée au sens.

Lacan, lui fera passer le signifié sous la barre et posera le primat du signifiant, cette prévalence du signifiant s'illustrant au travers de la nouvelle d'Edgar Poe, La lettre volée. Une lettre (*un signifiant*), dont à aucun moment de l'histoire le lecteur ne connaîtra le contenu (*le signifié*), a été volée à la reine par le ministre sous les yeux du roi qui n'a rien vu. Celle-ci veut donc à tout prix la récupérer, mais très discrètement, pour ne pas attirer l'attention du roi. Après de nombreuses tentatives infructueuses, elle finira par la retrouver grâce à Dupin, le Sherlock Poirot de Poe. Le ministre l'avait bel et bien cachée, mais là où on ne risquait pas de la trouver, c'est-à-dire bien en évidence !

Mais l'important ici est de bien voir que ce qui détermine l'histoire et qui va mettre en mouvement tous ces personnages, c'est un signifiant, pas un signifié !

C'est encore la vérité qu'on a sous les yeux et que pourtant on ne voit pas. Lacan ne dit évidemment pas que le registre du signifié n'a pas d'importance ni même qu'il ne s'y passe pas de choses fondamentales, ce n'est simplement pas dans ce registre que s'origine ni se cause le désir. C'est le point de vue, pris dans son sens premier, d'un psychanalyste, c'est-à-dire que c'est de là qu'il regarde son objet. Cela n'exclut nullement d'autres points de vue et d'autres objets.

1.2 La compulsion de répétition

C'est dans un texte de 1920 (*Au-delà du principe de plaisir*) que *Freud* introduit le concept. La psychanalyse est alors une discipline reconnue et les candidats au divan affluent du monde entier pour rencontrer le "professeur". Pourtant celui-ci ne se laisse pas porter par un optimisme béat et tente de théoriser ce que sa pratique lui enseigne. Les patients sont accrochés à leurs symptômes et quelque chose les pousse à toujours se précipiter dans les mêmes impasses. C'est pour rendre compte de cet étrange phénomène qu'il sera amené à poser un dualisme pulsionnel fondamental, *Eros* et *Thanatos*. Pulsions de vie et pulsions de mort sont étroitement entrelacées. Et c'est une vue de l'esprit que de s'imaginer que l'homme irait naturellement vers ce qui lui fait du bien car il recherche tout aussi sûrement ce qui le fait souffrir. Ce que la clinique enseignait en ce début de 20^{ème} siècle, elle l'enseigne toujours aujourd'hui. Et peut-être que les tenants d'une psychologie par trop positive seraient bien inspirés de le prendre en compte !

Ce que *Freud* découvre, c'est que le patient est pris dans la répétition infernale du même ratage, sans même attendre de celle-ci qu'elle ne le délivre enfin de ce qui le tourmente.

Le modèle de cet étrange phénomène, c'est un jeu, jeu que *Freud* appellera le jeu du fort-da et auquel il observe son petit-fils jouer. Ce dernier âgé de dix-huit mois, alors que sa mère est absente, joue à éloigner de lui une bobine en la jetant pour la faire immédiatement revenir grâce à la ficelle à laquelle elle est attachée. Quand il l'a fait disparaître il pousse le même son o-o-o tandis que son retour est salué par un da. L'hypothèse de *Freud* est que la bobine représente la mère et que l'enfant en la faisant apparaître et disparaître à volonté tente de maîtriser, à travers un système symbolique rudimentaire, l'angoisse liée aux absences de sa mère. Le "o-o-o" serait une approximation du fort allemand (*loin*), tandis que le "da" signifie là. Si le dispositif imaginé par l'enfant est sans effet sur la réalité, sa mère ne revient pas avec la bobine, il n'est pas sans bénéfice non plus. En effet, avec son jeu, l'enfant rentre progressivement dans le langage qui pourra ultérieurement devenir, comme chez tout être parlant normalement constitué, une médiation entre lui et le monde et une possibilité de le traiter symboliquement. Par exemple, lorsqu'on fait ses comptes, on ne manipule ni pièces d'or ni billets, mais de simples colonnes de chiffres. Mais l'enfant poursuit aussi un autre but. En répétant à l'enfant comme il le fait son jeu, il tente de banaliser ce qu'il vit comme un traumatisme, un peu comme un blessé de guerre qui ne peut s'empêcher de repasser inlassablement dans sa tête le film des circonstances de sa blessure. Et c'est cela que *Freud* va désigner par compulsion de répétition. Nous sommes tous prisonniers de ce mécanisme et c'est ce qui explique que bien souvent rien ne semble nous servir de leçon, nous nous précipitons toujours dans les mêmes impasses. Nous répétons en boucle une même situation non franchie. Nous pouvons changer le décor, les acteurs, et beaucoup de choses encore, mais la structure, elle, est invariante.

1.2 La compulsion de répétition

On pourra lire ça et là que ce qui différencie la psychanalyse des autres psychothérapies, c'est qu'il s'agit d'une "*clinique sous transfert*". En vérité, je ne suis pas certain qu'il puisse exister une quelconque forme de psychothérapie sans que le transfert n'y soit à l'œuvre d'une quelconque manière. Par contre, et c'est peut-être là que se situe la différence, il n'y est pas partout reconnu et utilisé comme il peut l'être dans une analyse.

Mais commençons par le commencement : Qu'est-ce que les psychanalystes appellent le transfert ? Et pourquoi a-t-il une telle importance ? Sa définition comme sa fonction dans la cure ont considérablement évolué au fil des années. Le mot "transfert" (*übertragung*) ne désignait au départ qu'un simple déplacement et Freud l'employait aussi bien au singulier qu'au pluriel. Puis au fur et à mesure de ses remaniements théoriques, ce "*simple*" déplacement est venu prendre une place centrale dans l'analyse. Essayons de comprendre pourquoi. Pour commencer à entendre quelque chose de cet étrange phénomène, ayons bien à l'esprit que lorsque un patient se confie à un analyste, il y a deux niveaux de lecture possibles. Ce que le patient raconte mais aussi comment il le raconte et à quelle place il met sans même s'en rendre compte celui à qui il croit destiné son récit. Ces deux niveaux, s'ils sont hétérogènes, ne sont cependant pas sans lien. Ainsi, l'énigme que le patient amène à déchiffrer ne se donne pas à lire sur le seul registre de son discours conscient, il y a une partie de celle-ci qui se déploie dans une autre dimension, celle de la relation à l'analyste. Ce que le patient ne peut pas dire, il le met en scène dans un premier temps, puis en jeu dans un second. De la réponse de l'analyste dépendra l'issue de ce jeu.

Mais que joue-t-il ? Son impasse ! Impasse qu'il répète inlassablement en boucle et partout où il le peut. Alors pourquoi pas là ? C'est d'ailleurs une excellente idée ! Parce que

pour une fois, il se donne la possibilité de sortir du piège qu'il se tend à lui-même en choisissant un partenaire informé de la nature du jeu auquel il est en train de jouer. La question, c'est qu'est-ce qui a bien pu l'amener à venir jouer chez un psychanalyste ? Une supposition ! La supposition qu'il existe quelque part un savoir constitué et autour duquel ses symptômes comme sa souffrance sont organisés. Et ce savoir, l'analyste est supposé le posséder. C'est la clef du transfert, ce que Lacan appelait le Sujet-supposé-Savoir (SsS). Il est bien évident qu'au début d'une analyse, ce savoir n'existe pas, il ne se constitue qu'au fil de l'analyse et il n'émane pas de l'analyste, mais du patient. Le transfert est donc de ce point de vue une imposture et l'analyste, le partenaire consentant de ce jeu de dupes. L'extraordinaire dans cette histoire, c'est que ce qui surgira de ce dispositif fondamentalement trompeur, c'est de la vérité ! Pour peu, bien sûr que l'analyste ne se confonde pas avec celui pour qui on le prend. Partout où il y a *Sujet-supposé-Savoir*, il y a transfert !

Le transfert, on en parle beaucoup, surtout en raison de ses effets parfois spectaculaires. Et assurément, le transfert produit un attachement qui quelquefois défie la raison. Cet attachement, cet "*amour de transfert*" ressemble à s'y méprendre au vrai. A cette différence près, que l'analyste sait pertinemment qu'il ne lui est en fait pas adressé et il n'y répondra pas. Et le "*vrai*" ? Est-on aimé parce qu'on est pris pour un Autre (*ce qui pourrait être une définition acceptable du transfert*) ou pour encore autre chose ? Je laisse la question aux bons soins de chacun !

Il y a donc l'inconscient, dont on sait qu'on ne peut le saisir qu'au travers de ses productions (*rêves, actes manqués, lapsus, mot d'esprit...*), il y a aussi la compulsion de répétition, notre propre jeu du fort-da, et enfin il y a le transfert. Avec ses trois concepts, on peut saisir ce qui se passe dans une analyse même si ni la psychanalyse ni son exercice ne se limitent à l'usage de ceux-ci.

Alors comment ça marche ?

C'est en fait assez simple, serait-on tenté de répondre. Quelqu'un, qu'on appellera un patient ou bien encore l'analysant, lassé de sa souffrance, ou simplement "curieux" de comprendre pourquoi il vit toujours les mêmes situations ira consulter un psychanalyste. Il ira parce qu'il pense que celui-ci sait ce que lui ignore. Il sait ce qui ne va pas avec lui, et même très certainement qui il est et sans doute bien d'autres choses encore. Le psychanalyste, s'il n'est pas encore devenu complètement fou, sait très bien que ce savoir que lui prête si complaisamment son patient, il ne le possède pas. En revanche, l'analysant lui le détient, mais à son insu, parce que son savoir est inconscient. Le psychanalyste va donc laisser le patient s'adresser à lui comme à un sachant et du même coup accoucher sans même s'en rendre compte d'un savoir sur son mal-être. Mais l'intérêt du transfert ne se limite pas à ce jeu de "qui sait quoi" ?

On l'a vu, la compulsion de répétition fera que le patient mettra en jeu sa question dans l'analyse. Question qui dans la vie de tous les jours ne peut que tourner en rond, le patient y veillant ! Dans le dispositif analytique, il se trouve confronté à quelqu'un qui est préparé à accueillir son jeu et qui tentera de le mettre en échec et du même coup lui permettra d'inventer une nouvelle réponse à sa situation bloquée. Un exemple sera plus éclairant que toutes les explications du monde. Philippe est un jeune homme tourmenté et mal dans sa peau. Il échoue tout ce qu'il entreprend, à la plus grande surprise de certains parce qu'il est sensible et intelligent, jouit d'un physique agréable et s'exprime avec clarté et courtoisie. Que croyez-vous que Philippe tentera de répéter dans le transfert ? Son échec, bien évidemment ! Il fera son possible pour amener l'analyste à lui dire que décidément, rien n'est possible avec lui, qu'il est vraiment trop nul...

Et comment va-t-il s'y prendre ? Il n'a que l'embarras du choix ! Il ne viendra pas à ses séances ou se trompera de jour ou d'heure, tiendra un discours soporifique, s'emmêlera toujours les pinceaux. S'il est un peu subtil, il aura bien remarqué quelque chose qui agace son analyste, et insistera bien lourdement jusqu'à ce que l'autre, excédé le mette à la porte. Du moins, c'est ce qu'il escompte. Parce que l'analyste peut très bien éclater de rire et demander à Philippe pourquoi il fait son possible pour se faire rejeter. Une porte est ouverte et Philippe peut en franchir le seuil... ou ne pas le franchir et repartir pour un autre tour de manège. Mais admettons que Philippe saisisse la balle au bond. Il finira par dire avec beaucoup d'émotion et sans doute quelques larmes que depuis qu'il est petit, il est convaincu d'être un bon à rien, que d'ailleurs lorsqu'il était enfant ses parents lui répétaient à loisir : « *Mais qu'est-ce qu'on pourra bien faire de toi ?* » Et l'analyste de rebondir sur cette petite phrase. « *Comment ? Vos parents ne savaient pas quoi faire de vous ? Mais alors, rien n'est encore décidé ! Ils n'attendent donc rien de vous, vous êtes dans des conditions psychiques idéales pour entreprendre ce que vous voulez !* » Renversement de perspective, tout n'est peut-être pas foutu... Et l'analyste serait peut-être bien inspiré d'interrompre la séance à ce moment-ci.

Qu'a fait l'analyste ? Il a repris un signifiant (*Qu'est-ce qu'on va faire de toi ?*) manifestement important pour Philippe et lui a donné un autre signifié (*tu es libre de choisir*) que celui retenu par notre infortuné jeune homme (*tu es nul*).

On retrouve bien le mouvement annoncé plus haut. Le patient met en scène sa question dans le transfert puis il la joue. Mais en la jouant, il se donne la possibilité de l'infléchir, de la transformer dans l'ici et le maintenant de la séance avec quelques conséquences en dehors de celle-ci.

Le dispositif freudien en entreprise

Ce titre est un véritable abus de langage car il n'est bien entendu pas possible d'importer tel quel le dispositif freudien en entreprise. Cela n'aurait d'ailleurs absolument aucun intérêt ! On ne peut pas plus psychanalyser une entreprise que ses salariés. C'est un fantasme aussi vide de sens que dangereux. Cependant, l'inconscient ne cesse pas d'exister (*avec toutes les réserves qu'on peut mettre au mot exister*), sous prétexte qu'on ne saurait trop quoi en faire en entreprise. Le transfert y a les mêmes effets qu'ailleurs et la compulsion de répétition n'y est pas moins à l'œuvre. Alors, pourquoi se priver de cette approche de la transformation ?

Il existe probablement de nombreux domaines où cette pratique du signifiant produirait des effets très intéressants et sans doute serait-il vain de tenter d'en dresser une liste exhaustive. Je présenterai ici deux exemples d'une possible utilisation, ce qui n'exclut bien évidemment pas qu'il puisse en exister d'autres.

Le premier coule presque de source puisqu'il s'agit de l'accompagnement d'un décideur. Certains le désignent du nom de "*coaching*". J'ai personnellement beaucoup de mal avec ce terme et je lui préfère largement celui "*d'application de synthèse*", proposé par "*Praxis International*" et sur lesquels je reviendrai ultérieurement. La deuxième illustration, c'est un séminaire, "*Le lac des signes*" où c'est davantage la dimension institutionnelle qui sera abordée.

Je ne signale la chose que parce que dans l'esprit de beau-

coup, la théorie psychanalytique ne serait qu'un bricolage bancal qui permettrait de dire une chose et son contraire sans que cela ne pose le moindre problème. Il faut savoir que ce n'est pas vrai et qu'à bien des égards, la démarche de Freud est exemplaire. Beaucoup ne voient en lui qu'un bavard, un "lettreux", ce qui est une contre-vérité car sa formation scientifique était extrêmement solide, de l'ordre de ce qui se faisait de mieux à l'époque.

Par ailleurs, La DP ne se préoccupe que de long terme, au minimum dix ans.

A l'horizon choisi, 10, 15, 20 ou 30 ans, elle se préoccupe essentiellement des probabilités de survenance de tel ou tel événement, positif ou négatif.

Par déontologie, elle s'applique dans un cadre coopératif et participatif.

A la différence notable des travaux de prévision classique qui expriment sur un mode volontariste l'existence d'un scénario radieux, d'un scénario noir et d'un scénario médian – ce dernier étant très souvent choisi parce que ne remettant pas grand-chose en cause mais rapidement voué à l'obsolescence -, l'application rigoureuse de *La Démarche Prospective* conduit à mettre en évidence des scénarios contrastés (*il ne parlent pas tous de la même chose*), alternatifs (*ils contiennent des marges de manœuvre et des possibilités de choix*) et en même temps complémentaires (*car rien n'est jamais tout blanc ou tout noir*).

2.1 Application de synthèse

Qu'on soit dirigeant ou simple névrosé (*l'un n'excluant d'ailleurs pas l'autre*), notre rapport au langage et à l'inconscient est de même nature. Et la vérité, chez l'un comme chez l'autre, s'exprime bien souvent à leur insu. C'est un effet de structure, pas une particularité psychique de l'un ou de l'autre. En fait, la question est la suivante : Que vient-on chercher dans ce travail d'accompagnement ? Car s'il existe de nombreuses manières d'accompagner un décideur, on peut néanmoins regrouper celles-ci en deux catégories bien distinctes selon que le conseiller intervienne comme expert ou non. Expert juridique par exemple où ce qui est attendu comme prestation se laisse facilement déduire de la question posée. Ce n'est pas qu'il n'y ait pas d'ambiguïté (*transfert*) dans la relation, mais le parti pris implicite de la collaboration est de soustraire cette dimension à toute investigation car non pertinente par rapport à la question posée. On l'aura compris, le psychanalyste n'a rien à dire dans ce registre.

En revanche, si ce n'est pas l'expert de telle ou telle question que le décideur est venu chercher, une écoute et un mode d'intervention qui prennent en compte l'équivoque de la demande sont les bienvenus. Pourquoi ? Mais très certainement parce qu'il y a fort à parier qu'une petite partie de *"fort-da"* va débiter ! Et que la question de départ, celle qui va motiver le travail d'accompagnement, n'est que la porte d'entrée à d'autres plus pressantes. Bref, il y a une analogie avec le travail analytique qui vise à ouvrir plus qu'à circonscrire. Et si une psychanalyse est un chemin qui part du symptôme pour aller vers la découverte du fantasme, une application de synthèse pourrait être celui qui va de la motivation vers le désir. Cette dernière image méritant d'être dépliée.

Un petit détour par la confiance, celle que le décideur s'accorde ou non est pour cela nécessaire. Ce n'est pas un point

de détail et je n'ai personnellement jamais rencontré de décideur (*je veux dire qui ait pris des décisions qui comptent*) qui ne soit habité d'une conviction intérieure. Toute la question est celle de l'importance qu'on donne à cette petite voix du dedans. Quel sens lui donner ? Faut-il la réfréner et lui substituer une analyse rationnelle, se doter de nombreux outils de contrôle et prendre des décisions "objectivement payantes" ? Ou alors faut-il apprendre à l'entendre, à la déchiffrer ? S'il prend cette voie, le décideur a alors deux options. Ou il rentre en religion et il n'a que l'embarras du choix, de nombreux catéchismes sont déjà en vente libre qui lui révéleront le sens de ses prémonitions. Ou il les met au travail de l'interprétation. Et je m'empresse d'ajouter qu'une interprétation n'a pas pour vocation de dire le vrai sur le vrai. Elle a même pour fonction d'empêcher qu'une telle chose puisse se produire. Elle crée du manque et s'oppose formellement à l'explication, qui elle fonctionne sur du plein. Qu'on m'entende bien ! Je ne suis un adversaire ni de l'explication (*je tente bien ici de m'expliquer*) ni de la rationalité (*mon propos baigne dedans*), je pense simplement qu'elles sont à elles seules insuffisantes pour "faire avec" toute la complexité du réel.

Le conseiller de synthèse interprète donc. J'ai dit ce qu'une interprétation n'était pas mais je n'ai pas dit ce qu'elle était. C'est en fait très difficile à "expliquer" et encore plus à "comprendre" mais paradoxalement moins à pratiquer. Interpréter, c'est restituer de l'équivoque perdue. Interpréter, c'est mettre en lien différents niveaux de réalité. Interpréter, c'est surprendre l'autre, l'amener à réfléchir là où il craint d'aller, l'aider à voir ce qui se voit comme le nez au milieu de la figure. Mais qui voit son propre nez ? Enfin interpréter, c'est un travail sur le signifiant. Ses effets dans le champ du signifié ne sont qu'indirects même si ce sont ceux-ci qui sont visés. Un exemple amusant : Jacques est très angoissé et se plaint de constriction. Ça me serre dira-t-il. Oui, à quoi ? Lui répondra l'interprétant. Ce dernier détourne le propos de son interlocuteur, mais ce faisant, il lui permet de comprendre qu'il tire

peut-être un bénéfice de la situation qu'il décrit. Mais il le lui dit de telle manière que l'autre ne se lancera pas dans une interminable justification, indigné de se faire soupçonner de simuler, de ne pas réellement souffrir.

Mais revenons à notre décideur "*inspiré*". On pourra à juste raison me rétorquer que c'est là un pari bien audacieux que de miser sur le désir du décideur, parce que c'est de la situation qu'il faudrait partir. Si l'on prend par exemple le dirigeant d'une entreprise, c'est le marché, et la place de cette entreprise sur le marché qui devrait guider les décisions et non pas le désir du décideur. Oui, sûrement, sauf que ce n'est pas très réaliste d'envisager les choses ainsi. Quiconque a déjà approché une entreprise sait parfaitement que la personnalité de ses dirigeants est déterminante pour son fonctionnement. Et ceux-ci peuvent toujours essayer de se former, d'acquérir de nouvelles compétences, de corriger leurs travers ou de perfectionner leurs talents, s'ils ne sont pas connectés avec leur désir, ils s'épuiseront à ramer contre le courant. Mais que veut dire être connecté à son désir ? La première chose à rappeler à propos de celui-ci, c'est qu'il fonctionne sur le manque. On ne peut désirer que ce qui nous manque ! Eveiller quelqu'un à son désir, c'est avant tout le confronter à un manque radical. Permettre au désir de circuler, c'est le mettre à l'abri de la duperie d'un objet censé le combler. De ce point de vue la société de consommation secrète sa propre fin par le gavage irraisonné qu'elle propose. C'est un étouffe-désir. Et aussi paradoxal que cela puisse paraître, motiver quelqu'un est le meilleur moyen de le stériliser. Parce qu'aujourd'hui motiver veut dire agiter devant quelqu'un le hochet dans lequel son désir viendra se faire piéger (*primes diverses et variées, voiture de fonction...*)

Miser sur le désir du dirigeant est en fait un pari beaucoup moins risqué qu'il n'y paraît de prime abord. Pour les raisons évoquées plus haut. Oui, mais si on a misé sur le mauvais cheval ? Et bien le cheval n'est pas un âne, et s'il découvre durant son application de synthèse que son désir n'est pas

engagé dans cette voie, il saura en tirer les conclusions qui s'imposent. Il le fera d'autant plus facilement qu'il saura pourquoi il le fait et qu'il aura quand même une idée d'où son désir le mène et il ira sans amertume ni regret.

peut-être un bénéfice de la situation qu'il décrit. Mais il le lui dit de telle manière que l'autre ne se lancera pas dans une interminable justification, indigné de se faire soupçonner de simuler, de ne pas réellement souffrir.

2.2 Le lac des signes

Plus haut, parlant du lac des signes, j'ai avancé qu'il s'agissait d'un séminaire et que celui-ci s'attachait à la dimension institutionnelle d'une organisation (*par opposition à sa composante fonctionnelle*). Gardons bien présent à l'esprit que l'étymologie du mot séminaire renvoie à l'idée d'ensemencer, cela donne une indication quant au travail qui peut y être mené. Pas de séminaire qui n'ait un objectif fondamental. Ici ce dernier était le suivant : Initier à la transformation d'un système par l'interprétation de ses jeux de langage. Mais qu'est-ce que ça peut bien vouloir dire se sont demandé de nombreux participants au commencement du séminaire. Au terme de celui-ci, tous avaient compris. Qu'ont-ils donc compris ?

Il y a trois concepts clefs dans l'énoncé de cet objectif, système, interprétation et jeux de langage. Que veut dire "*interpréter*" un "*jeu de langage*" et quelle incidence cela a-t-il sur le système ?

Le lac des signes est un séminaire qui établit de fait un lien entre le système formé par les participants et un système de signes auquel on demande aux participants de s'identifier. C'est la mise en relation de ces deux systèmes qui est le véritable terrain d'exploration du séminaire.

Trente participants sont divisés en cinq groupes (*sous-systèmes*).

Chaque sous-système est identifié à une étoile composant la constellation du cygne. Les caractéristiques majeures de ces cinq étoiles sont connues des participants et ils ont pour tâche de comprendre le sous-système qu'ils forment à partir de celles-ci. Au départ, les liens qu'ils font sont nécessairement arbitraires mais avec le temps, chaque sous-système s'approprie son étoile et se pense au travers de cette métaphore. Mais ils doivent aussi penser les relations entre les sous-systèmes au travers de la constellation (*les cinq étoiles*).

Il est impossible de restituer toute la richesse d'une telle expérience en quelques lignes, mais que s'est-il passé ? Dans un premier temps les participants ont tenté de reconstituer la constellation. Celle-ci représentant un cygne, ils se sont identifiés à des parties de l'animal (*ailles, tête, queue, thorax*) et tenté de faire vivre le cygne et même de le faire voler (*si, si !*). Puis, comprenant mieux la problématique, il a fini par leur venir à l'esprit qu'ils étaient victimes d'un jeu de langage, celui qui consistait à prendre le mot pour la chose. Ils ont donc pris la décision de tuer le cygne pour se libérer de sa "corporéité" et accéder au symbole. Décision très difficile à prendre car l'identification était bien réelle. Mais ils l'ont fait. Le séminaire s'est achevé dans une explosion de créativité assez inouïe et le système formé par les participants s'est mis à se transformer à toute vitesse au fur et à mesure des interprétations qu'il donnait des différents jeux de langage qui s'y jouaient. Ils avaient compris le principe et s'amusaient comme des fous avec.

Qu'ont-ils donc compris ?

Et bien que toute institution fonctionne comme le séminaire. Il y a toujours un système de signes qui encadre l'institution et qui détermine implicitement sa vie.

En temps ordinaire, on ne s'en aperçoit que très rarement parce qu'on a toujours autre chose à faire.

Ici, leur tâche était de se regarder fonctionner, puis d'émettre des interprétations sur ce fonctionnement à partir des déclarations des uns et des autres. Car un système donne toujours des signes de son état à travers la parole de ses membres. Certaines paroles sont remarquables et méritent d'être interprétées car elles disent de manière voilée quelque chose de ce que le système est en train de traverser. Et si l'interprétation fait mouche, le système se transforme, pas nécessairement de la manière qu'on aurait souhaité au départ, mais il le fait à son rythme et dans son champ de possibles. On ne peut pas faire planer une enclume ! La transformer « *en plume* » prendra sans doute un certain temps.

Ils ont aussi découvert quelque chose de très précieux. Un système peut entraîner ses membres dans la folie la plus totale sans que personne à l'intérieur du système ne s'en rende compte (*par exemple se confondre avec un cygne et tenter de le faire voler*) parce que le délire est homogène avec ce que le système secrète et qu'il faut une oreille extérieure pour vous révéler qu'il tourne tout seul en rond dans sa fiction élevée au rang de vérité. C'est une expérience très déroutante à vivre et qui fait penser de manière différente son propre rapport à son environnement. Je précise que cette folie passagère (*et encadrée*) ne reposait nullement sur de quelconques prédispositions psychiques des participants à devenir fou. Non, pas du tout, les participants étaient tous des gens parfaitement rationnels et équilibrés, d'un niveau intellectuel qu'on qualifierait d'élevé.

Conseiller de synthèse

3.1 La rencontre manquée

C'est en 1947 que le docteur *André Gros*, médecin du travail et proche de *Gaston Berger* a fondé la SICS (*Société Internationale des Conseillers de Synthèse*). La SICS est aujourd'hui dirigée par *Armand Braun* qui se revendique comme le seul conseiller de synthèse en activité (*Mémoire de la prospective, entretien avec Armand Braun, août 2004*).

*Le métier de conseiller de synthèse est parfois présenté comme un coaching prospectif et stratégique du dirigeant. Le conseiller de synthèse est en effet pour le chef d'entreprise l'interlocuteur extérieur, solidaire mais indépendant, qui peut par la maïeutique l'aider à devenir un philosophe en action comme l'y invitait Gaston Berger.*¹

¹ À la rubrique "conseiller de synthèse" du site de la SICS.

À l'origine donc, les métiers de conseiller de synthèse et de prospectiviste étaient très proches. Mais dans les années 80, au sein même de la SICS, un nouveau courant, porté par *David Gutmann* élargira cette fonction et s'intéressera à ce qui se passe dans la relation entre le dirigeant d'une part et le conseiller d'autre part. Ce regard nouveau porté sur la relation fera du même coup apparaître de nouvelles questions et transformera le métier en profondeur. Sans vouloir rentrer dans ce qui est l'histoire de la SICS et qui lui appartient ni chercher à donner raison à l'un plutôt qu'à l'autre, l'opposition entre *Armand Braun* et *David Gutmann* a amené à une scission, ce dernier quittant la SICS avec *Jacqueline Ternier-David* pour fonder *Praxis International*. La traduction

anglaise de "conseillers de synthèse" par *Praxis International* porte la marque de l'inflexion donnée, "advisers in leadership".

On le comprendra facilement, il s'agit bien de deux métiers différents. *David Gutmann* a ouvert sa pratique à l'inconscient tandis qu'*Armand Braun* voit en la prise en compte des effets de celui-ci la mort du métier de conseiller de synthèse, tel qu'il lui a été transmis par le docteur *Gros*. Et il n'a peut-être pas tout à fait tort ! Parce qu'intégrer dans sa pratique des effets aussi cisailants que ceux de l'inconscient change complètement la donne et la manière d'y répondre. À moins que...

Ce n'est pas la première fois que la psychanalyse rentre dans un choc frontal avec une autre discipline. Ça s'est déjà vu avec la philosophie. Avec cette dernière, le point d'achoppement est évidemment ce qu'il faut entendre par conscience. Ici, et bien qu'on soit plus dans le registre du métier que celui de la discipline, ce qui pose problème, c'est ce qu'on fait du *Sujet-supposé-Savoir*. Le risque c'est bien sûr pour le conseiller de s'identifier au sachant avec des conséquences désastreuses pour sa santé psychique, et pour son partenaire de s'aliéner à une incarnation du savoir qui produira dépendance et inhibition.

Et c'est bien ce qu'avait compris *David Gutmann* en rompant avec la pratique transmise. La réflexion et la praxis se sont étendues à la transformation de l'institution dans sa totalité et non plus à ses seuls dirigeants.

Ont donc été intégrés les travaux de la systémique et le métier est devenu une pure approche de la transformation. Je n'en déploierai pas ici tous les aspects car ce qui m'intéressait ici c'était de montrer comment un métier s'est construit presque en opposition à un autre et comment cet autre s'est recentré sur sa pratique originelle, mettant de côté tout ce que la confrontation avait permis d'entrevoir. En ce sens il s'agit bien d'une rencontre manquée.

3.2 Un autre nouage

Quel aurait pu être cet autre nouage ? J'évoquais dans l'introduction cette fameuse coupure signifiant/signifié auquel convoque le dispositif analytique. Je l'ai dit, tenté de le faire saisir, la pratique analytique est une pratique du signifiant. C'est ce qui en fait toute sa richesse, mais aussi ce qui en pose les limites. La psychanalyse n'a pas vocation à dire la messe. Elle n'a rien à offrir en termes de messages. Elle est un dispositif dans lequel chacun trouvera sa vérité, s'y confrontera et prendra les décisions qu'il juge bon de prendre. Mais jamais le psychanalyste ne décidera à la place de son analysant.

La psychanalyse est un transformateur extrêmement puissant, mais avec lequel on ne peut pas tricher. Elle ne rend ni beau ni intelligent, elle confronte le sujet à sa vérité et lui ménage un accès à son désir. Elle libère des forces piégées dans des symptômes, révèle des ressources cachées et réconcilie le sujet avec sa trajectoire de vie, mais jamais elle ne pourra dire où il doit aller et ce qu'il doit faire. Ce qu'elle fait avec un sujet, elle peut le faire avec une institution. Mais si elle peut encadrer, accompagner une transformation, elle n'a aucune légitimité à donner la direction. Ça, c'est le travail du prospectiviste.

Vous me voyez venir et devinez sans doute la complémentarité évoquée. Si une entreprise s'engage dans une transformation, il est souhaitable pour elle qu'elle ait cette vision

de l'avenir et de la place qu'elle pourra prendre dans un contexte qu'il va falloir anticiper. La psychanalyse ne peut donc être qu'un appui à la prospective. Elle n'a aucun intérêt à se substituer à elle.

En revanche, elle peut aider l'institution à se transformer en l'accompagnant dans ce chemin où tant de choses devront être remises en cause. L'ensemble des membres de l'entreprise devra repenser son rapport aux autres et au monde, bref, il devra transformer son système de représentations. Et certainement pas en imposant comme une vérité révélée ce que les prospectivistes auront imaginé comme trajectoire possible et souhaitable. Et très probablement ceux-ci seront amenés à revoir leur copie en prenant en compte ce que le travail d'accompagnement aura révélé comme résistances ou plus simplement comme impossible à traverser.

En introduction, j'ai avancé que mon propos était condensé dans la page de garde. Chacun aura reconnu dans celle-ci l'algorithme saussurien et où la prospective aura pris la place du signifié et la psychanalyse celle du signifiant, parce que ce sont les places naturelles de leur exercice. La prospective est au-dessus de la barre, parce qu'au final c'est le projet qu'elle aura contribué à dessiner qui est la chose la plus importante.

La psychanalyse se situe en dessous parce que son rôle est alors de soutenir le projet en accompagnant la transformation.

Enfin, la barre est rougie, parce que la zone de contact est "chaude", c'est une zone de frictions. Elle est en prise directe avec la réalité de la transformation. C'est la ligne de rencontre entre le rationnellement souhaitable et l'humainement possible.