

ISSN 0765 - 5762

MAGAZINE DES PROFESSIONNELS DE LA FORMATION

# ENTREPRISES FORMATION

## COMMUNICATION

Quelles formations pour quels métiers ?



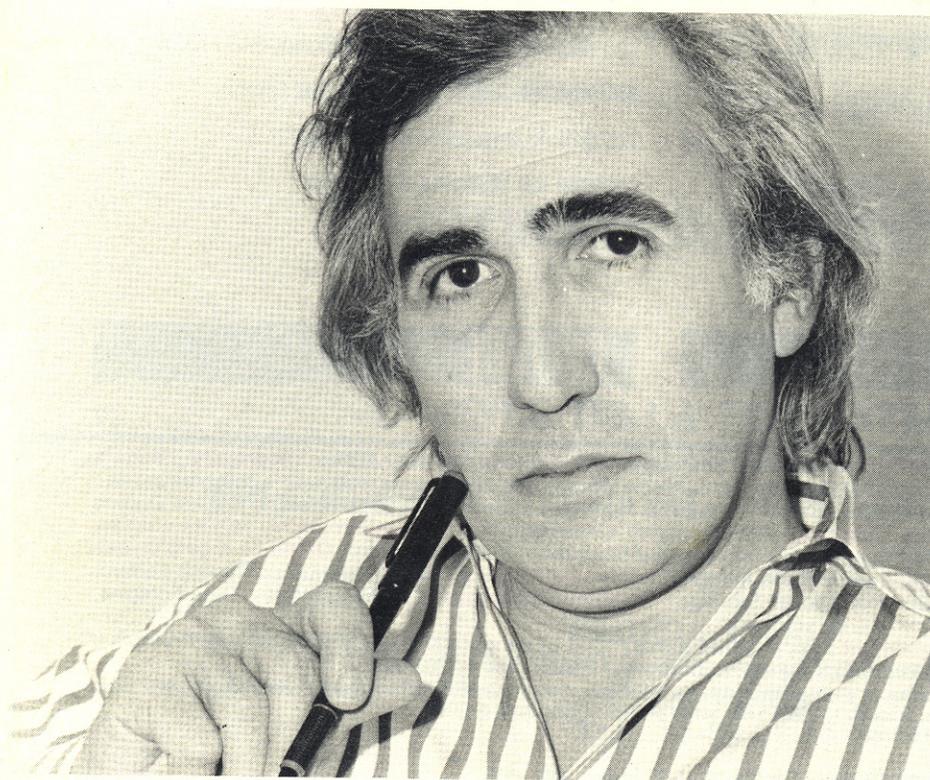
**N°29.30**

juillet - août 1988 - 60 F



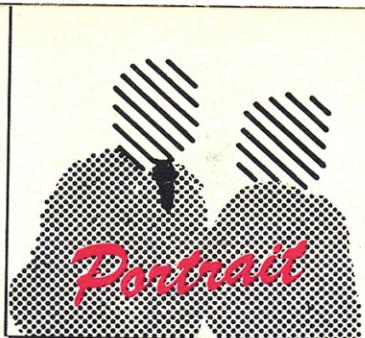
# Norbert Chatillon :

## psychanalyse de la fonction de direction



Les approches des acteurs de la formation, si elles sont multiples, ne sont pas toujours très variées. Nous essayons au travers de la rubrique qui leur est consacrée, de "dénicher" (souvent avec votre aide perspicace) ceux qui développent une démarche originale. Norbert Chatillon, directeur de la SERTIF, est de ceux-là.

Chaque être humain, à chaque ponctuation de sa vie, peut symboliser sa position comme un carrefour. Norbert Chatillon se vit comme l'héritier d'une éducation (arrière-grands-parents agriculteurs, grands-parents du monde ouvrier, parents de milieu employés et cadres moyens) et d'un rapport très individuel à la formation. Il n'apprend pas, il chaparde le savoir sans s'enfermer jamais dans une discipline, il pique, il pense, il transforme, il livre, aussi bien il restitue et son chemin s'organise enfin à mi-vie depuis des ferveurs apparemment contradictoires. Il a une formation en journalisme, philo-



sophie, histoire des sciences et des techniques plus un long travail psychanalytique qui le conduit à exercer comme psychanalyste depuis bientôt dix ans. Trop intégré pour être un marginal, trop individualiste pour s'intégrer aisément. Il se définirait plus volontiers dans le "latéral". Et là, se trouve notamment sa motivation pour la formation.

## De l'entreprise comme un être vivant

La formation est un lieu social qui permet l'inscription psychologique de ce type d'énergie et de relation au monde. Et c'est donc une chance de pouvoir gagner sa vie dans un métier où l'énergie individuelle peut s'exprimer et s'organiser. Et c'est cette chance qu'il est indispensable de transférer. D'où le parcours qui, des formations à la sécurité, l'a conduit vers des pratiques plus centrées sur l'ingénierie : stratégies de conversion et management. L'entreprise est d'abord et avant tout un espace de vie et de vies. Organisation collective vivant avec de la vie, espace collectif d'investissement des vies individuelles. Il est donc particulièrement inutile et dénué de sens de la représenter selon des modèles mécanistes.

Ce serait continuer de traîner comme un boulet un contresens très ancien : expliquer le fonctionnement du bras sur le modèle des lanceurs de projectiles en oubliant que c'est le bras qui sert de modèle à la conception des lanceurs. En parlant de l'entreprise comme d'un être vivant, Norbert Chatillon ne se place pas pour autant dans une position de psychologue. La vie, c'est aussi le tissu biologique, le rapport adapté ou inadapté du vivant au milieu, la

confrontation à la mort, l'articulation avec les produits nés d'autres organisations vivantes, qu'il s'agisse d'un outil, d'un objet, du texte, d'un système de traitement d'information, peu importe. De ce point de vue, la vie s'organise en vue de la vie et de la mort. L'entreprise n'a pas à nier cette confrontation-là. Lorsqu'il s'occupait des problèmes de sécurité au travail, Norbert Chatillon faisait une place aux perturbations, aux incidents, etc. Il ne disait pas : « Il ne faut pas prendre de risque. » Il disait plutôt : « Voyez dans quel rapport à soi-même et aux autres se situe le fait de prendre un risque. » Le symptôme, ce n'est pas la perturbation elle-même, c'est la durée de la perturbation, le temps inadéquat que met l'organisme-entreprise à réguler et faire face. Rien d'étonnant dans une telle perspective à ce qu'il se soit tourné vers les problèmes de conversion pour travailler aujourd'hui sur la psychanalyse de la fonction de direction. Les problèmes de conversion, c'est mettre en œuvre une mobilisation positive des énergies de telle sorte que les perturbations extérieures à l'entreprise (les agressions du vivant par le milieu) soient vécues non comme des contraintes, mais comme des opportunités créatrices.

## La psy au service du management

La psychanalyse de la fonction de direction a pour ambition d'aider les décideurs et les cadres à haut potentiel, appelés à des fonctions de direction, à identifier les ressorts psychologiques à l'œuvre dans l'exercice d'une responsabilité de haut niveau. En dépit du mot "psychanalyse" qui pourrait effrayer, il s'agit d'un travail sur l'exercice de la fonction et non

d'une démarche thérapeutique, qui vise la clarification des jeux d'ombre et de pouvoir qui paralysent l'entreprise au lieu de dynamiser. Elle s'intègre parfaitement dans une stratégie managériale de préparation des dirigeants.



Elle vise, en premier lieu, à résoudre un problème pour qui rencontre des tensions et conflits dans ses relations hiérarchiques, pour qui appréhende la prise des responsabilités et de décisions ou encore pour qui s'interroge sur ses maladresses, méconnaissances, aveuglements, dans l'existence de ses difficultés et recherche des moyens concrets de modifier son comportement relationnel.

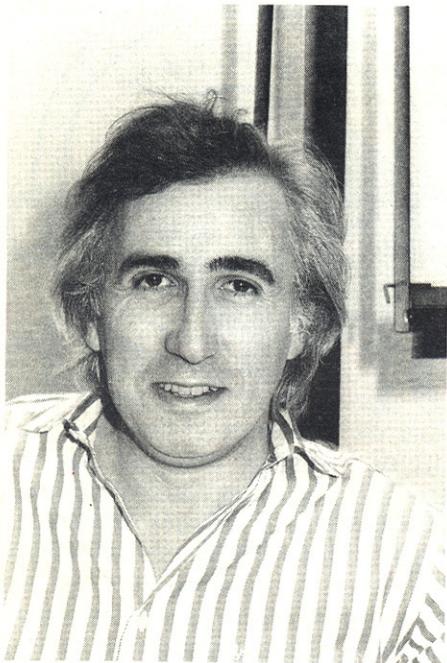
Elle constitue un véritable travail : acquisition d'outils d'analyse des situations à partir des concepts-clés de la psychanalyse et des autres approches psychologiques, identification des dix points d'ombre fondamentaux qui empêchent la fonction de direction d'être innovante et créatrice de richesses, appropriation des dix règles d'action permettant la mobilisation positive de nos ressources inconscientes.

Elle repose sur une méthodologie avec un ensemble cohérent d'approches pour passer du mal-aise au bien-être : "Moins j'ai peur et mieux je résous les problèmes." Les résultats attendus sont une diminution du stress et des facteurs d'angoisse dans les relations, une augmentation du potentiel de communication : écoute et expres-



sion, élargissement du champ de conscience, aptitude accrue à mobiliser les ressources créatrices d'une équipe de travail.

Nombreux sont les dirigeants considérés comme remarquables à un poste technique qui se "plantent" dès lors qu'ils se trouvent à un poste de direction.



Pour Norbert Chatillon, des personnes de haut niveau technique, souvent aptes à travailler en équipe, n'ont pas forcément l'équipement intime et méthodologique pour diriger une équipe. Le commandement n'est pas une technique, même s'il mobilise nombre d'outils méthodologiques forgés depuis les sciences psychosociales. Il relève en première ligne d'une relation équilibrée avec nos propres forces intérieures. Or il arrive que des êtres sublimement doués et intelligents aient construit toute leur première carrière et partie de vie sur une ruse géniale avec eux-mêmes, dans l'esquive permanente de la responsabilité de la relation humaine. Plus ils sont brillants, plus ils retardent cette confrontation par une réussite dans les hautes fonctions techniques, le plus souvent au sein de grandes entreprises ou institutions de recherche

qui leur fournissent équipements et protection. Mais, en fait, le ressort inconscient de leur dynamisme de vie, c'est de paradoxalement retarder la confrontation à cette responsabilité humaine. Ils vont d'autant plus se "planter" que leur entreprise n'aura pas pris la mesure du processus psychique et cherchera ensuite des mesures palliatives ou curatives où, souvent, les méthodes dites d'organisation ou de management joueront un rôle non négligeable.

## Entre logique et émotion

La démarche de la SERTIF<sup>1</sup> est d'emblée préventive et, loin de vouloir combler ce décalage entre la réalité technique et le contenu émotionnel, ses dirigeants pensent que la solution est dans l'espace, à reconnaître comme vrai et créatif, entre logique et émotion. Elle est dans cette place faite à la conjonction des opposés et non dans la réduction des forces.

La manière dont l'équipe opère redouble l'exigence des postulats psychanalytiques : elle repose sur une double demande de l'entreprise et de la personne ainsi que sur un double contre-transfert de la part de l'intervenant : sur l'entreprise et sur la personne. "Il nous faut croire, nous, dans notre contre-transfert, à la réussite de l'entreprise, de la personne et de la personne dans l'entreprise."

Faute de cette certitude intime et d'une mise en œuvre bien contrôlée, il n'y a pas de psychanalyse applicable au champ industriel et il ne s'agit pas d'appliquer aux situations l'illusion de la meilleure forme : il est bel et bien question

d'une interpellation ontologique. Diriger est un acte grave et responsable, même si l'humour doit s'y mêler au sérieux. Entreprendre un travail de psychanalyse de la fonction de direction, c'est revendiquer l'authenticité de l'effet plus que la bonne apparence du résultat. Cela représente un risque légitime dont l'entreprise et la personne peuvent et doivent mesurer la valeur d'investissement et qui exige des intervenants de très hauts niveaux psychologique et méthodologique.

Une telle approche est inconcevable sans éthique. Laissons, sur ce point, la parole à Norbert Chatillon : «*Pas forcément une éthique élaborée, ça, c'est difficile et, qui sait, utopique, mais une exigence. Le sentiment que l'évaluation intérieure vaut plus que les valeurs, que cette intimité de la conscience responsable a aussi une exigence d'élucidation, d'explicitation, voire d'élaboration, fût-ce après coup. Le pragmatisme indispensable à toute intervention ne doit pas se transformer en prostitution du sens. Et j'exige, cela peut paraître banal, mais ô combien nécessaire, de chaque intervenant SERTIF qu'il sache éclairer sa pratique d'une réflexion construite et éclairer sa parole par la mise en forme écrite. L'impuissance à forger en trace les linéaments de son oralité m'est de plus en plus suspecte. Et ce n'est pas une clause de style, mais de sauvegarde et d'exigence de sens.*»

Jean-Luc Portier

1. SERTIF : Société d'études et de recherches pour le transfert et l'ingénierie des formations, 9, rue Campagne-Première, 75014 Paris. Tél. 43.35.48.13