

Discours et leadership dans l'entreprise

Par Antonin Pujos, Paris

La crise économique actuelle pousse naturellement à se préoccuper du sort fait aux personnes prises en ciseaux – et sans malheureusement rien pouvoir y faire individuellement – entre, d'une part, une chute instantanée de la demande mettant directement en péril leurs emplois et, d'autre part, des stratégies industrielles défailtantes parce que n'ayant pas suffisamment pris en compte le risque d'une crise financière majeure.

Mais nul ne se tourne vers les dirigeants d'entreprises pour interroger le rôle important qu'ils ont pu jouer dans la genèse de la « bulle » économique et financière qui vient d'exploser au visage du monde et dans le développement d'un capitalisme mégalomane obsédé par la rentabilité à très court terme de ses entreprises.

Au moment où il est question de la définition d'un « nouveau capitalisme » il semble utile de s'interroger sur la fonction dirigeante. La psychanalyse, en invitant à bien identifier la place de chacun, peut certainement apporter une contribution importante à une telle réflexion.

Dans l'entreprise, le dirigeant occupe la position d'un « meneur » au sens où Freud l'entendait, c'est à dire la position d'un individu qui joue un rôle fédérateur et qui va, par sa seule présence, modifier le comportement de la « foule primaire » et la changer en une « foule organisée »¹. Le dirigeant est donc un tel meneur et il l'est non pas parce qu'il en aurait naturellement les qualités, *sui generis*, mais parce qu'il occupe une place tout à fait particulière et unique en tant que vecteur de la fonction symbolique centrale. Occupant cette place à titre précaire, il n'en est « ni le détenteur ni le fondateur mais le simple *dépositaire légal* »².

Une fois désigné par les actionnaires - ou par les administrateurs qui les représentent - pour être placé dans cette fonction, le dirigeant se voit aussitôt investi de l'autorité et devient origine et instance régulatrice du symbolique dans l'entreprise. Le dirigeant est alors invité à exercer sa maîtrise sur l'entreprise et, par ses actes comme par son discours, à occuper le *lieu de l'autorité*³, la « mansion » du maître, celle du S1 singulier d'un S2 collectif, S1 et S2 étant ici entièrement solidaires puisque « il est impossible pour une position de se passer de l'autre »⁴.

La position même de dirigeant s'inscrit en même temps dans deux ordres symboliques différents. D'abord, dans un ordre symbolique spécifique qui serait - par convention - appelé de « niveau 1 » et référé à un *discours de l'actionnaire*. Cet ordre symbolique, qui serait *l'Univers de la Gouvernance* de l'entreprise, s'adresse principalement à lui, le dirigeant, parce qu'il est seul à devoir répondre de ses actes dans l'entreprise devant ses mandants et devant la loi.

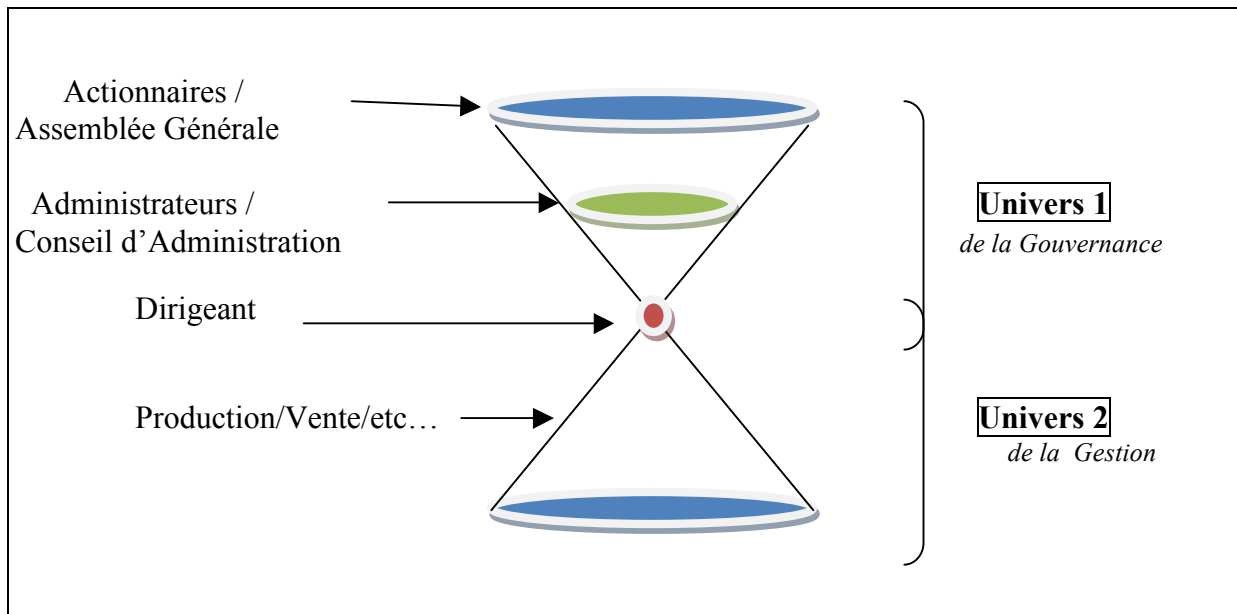
¹ S. Freud « *Essais de psychanalyse* », P.B.Payot 2002, p.148 et 152, 153

² Joël Dor, « *Le père et sa fonction en psychanalyse* », Erès 1998, p.18

³ JP Lebrun, « *Clinique de l'institution* », p.102, Erès 2008

⁴ Ibid. p. 104

Ensuite, dans un ordre symbolique différent du premier qui serait – et toujours par convention – stipulé de « niveau 2 », qui s’articulerait autour du *discours du maître* et qui pourrait être appelé *Univers de la Gestion* de l’entreprise. Cet ordre symbolique est celui dont le dirigeant est la source dans l’entreprise et qui s’adresse à l’autre de l’entreprise, à savoir principalement ses salariés mais également ce qu’il est convenu d’appeler les autres parties prenantes.



Le dirigeant se trouve à cheval entre ces deux univers qui sont irrémédiablement distincts, à l’exception notoire de la position même du dirigeant. En effet, aucun individu S_2 de l’univers « de niveau 2 » de la *Gestion* de l’entreprise n’a de légitimité à intervenir – et n’oserait se manifester sans le feu vert du dirigeant – dans l’univers de « niveau 1 » des actionnaires et du Conseil d’Administration, même si une telle intervention reste pratiquement possible. Parallèlement, la loi française, en créant la notion de « gestion de fait », augmente considérablement la responsabilité des agents non-dirigeants de l’ « univers 1 » de la *Gouvernance* lorsqu’ils interfèrent directement dans la gestion d’une entreprise en difficulté. Ceci a, en général, pour effet de prévenir toute intervention de ces agents dans l’ « univers 2 » de la *Gestion* de l’entreprise.

Dans chacun de ces univers, des logiques différentes sont mobilisées. Dans l’univers de la *Gestion*, il s’agit de mission à remplir, de stratégie à exécuter, d’organisation à mettre en place, d’objectifs à atteindre, de travail à réaliser. Dans l’univers de la *Gouvernance*, il s’agit davantage de droit de propriété à exercer, de capital à protéger ou à faire fructifier, de stratégie à définir, de partage de pouvoir et de résultats, de désignation de dirigeant. Mais dans ces deux univers, symbolique et imaginaire coexistent et se déploient pour organiser et faire travailler ensemble les acteurs de cette pièce.

Dans l’univers de la *Gestion*, celui de la direction de l’entreprise, de « niveau 2 », le dirigeant est dans la position de celui qui édicte le symbolique $S^{(2)}$. Il donne corps à sa fonction symbolique et l’incarne dans un registre imaginaire non seulement aux yeux des tiers, qu’ils soient de l’entreprise ou hors de l’entreprise, mais aussi à ses propres yeux. Il développe ainsi une véritable image de son « corps propre » en tant que dirigeant, image qui, d’une part, peut être radicalement différente de l’image que le collectif peut en avoir et

qui, d'autre part, lui est spécifique parce qu'il est alors dans une position singulière au centre du fonctionnement de l'entreprise en question.

Mais, placé dans cette position de maîtrise sur l'entreprise, le dirigeant n'échappe pas à toute loi symbolique et ne peut donc pas être assimilé à ce père de la horde dont la jouissance ne connaît pas de limite.

Le droit de propriété détenu par l'actionnaire naît de la liberté d'entreprendre qui fait partie des droits fondamentaux en toute démocratie. Le droit d'*usus* et d'*abusus* qui lui est attaché permet en principe à l'actionnaire de faire ce qu'il entend de sa « chose », l'entreprise en tant que telle. Ce droit met aussi l'actionnaire en position de définir la performance qu'il attend de son investissement et d'exiger du dirigeant désigné qu'il mette l'entreprise au travail pour y parvenir. Mais ce droit ne met pas le dirigeant à l'abri de l'emprise de la loi et surtout ne donne lui pas la liberté de faire n'importe quoi à l'intérieur de l'entreprise.

La loi et l'actionnaire, acteurs majeurs de l'univers de « niveau 1 », sont donc en position d'introduire du symbolique $S^{(1)}$ dans la fonction dirigeante et de réguler la vision imaginaire que celui-ci a pu développer de « son entreprise » en lui rappelant constamment qu'il n'est que le « dépositaire légal » et précaire de la fonction qu'il occupe.

Le dirigeant est donc simultanément, un S_2 dans un univers de la *Gouvernance* de niveau (1) et un S_1 dans l'univers de niveau (2) de la *Gestion* de l'entreprise, occupant ainsi une fonction qu'il est possible de représenter par la formule suivante :

$$S_2^{(1)} \Leftrightarrow S_1^{(2)}$$

En s'inspirant du « discours du maître », le dirigeant serait donc mis dans l'*Univers de la Gestion* de l'entreprise, en position d'agent $S_1^{(2)}$ pour s'adresser à l'autre de l'entreprise $S_2^{(2)}$ en vue de la production d'un plus-de-jour. Il ne s'agit encore que d'un plus-de-jour et pas encore d'une plus-value dont, de toutes façons, il ne serait pas le bénéficiaire puisque celle-ci relève de l'univers de la *Gouvernance* et appartient, par construction juridique, non pas au dirigeant mais à l'actionnaire.

Au même instant, le dirigeant serait présent dans l'*Univers de la Gouvernance*, dans un certain « discours de l'actionnaire », semblable à celui du maître. Dans ce discours se trouverait le propriétaire des actions, en position d'agent $S_1^{(1)}$, s'adressant à l'autre $S_2^{(1)}$ en la personne du dirigeant, pour produire, ici encore, du plus-de-jour mais du plus-de-jour d'une nature différente de celui qui est exigé par le dirigeant gérant activement l'entreprise et dont il a été question plus haut.

Ce plus-de-jour de l'actionnaire a des caractéristiques particulières, et l'on pense d'abord à ses aspects monétaires qui correspondent à ce qui est communément appelé une plus-value. Mais ce plus-de-jour peut aussi avoir d'autres composantes, telles que la jouissance d'être connu comme actionnaire important d'un groupe ayant une excellente image ou celle de participer indirectement à une aventure industrielle ou d'être en position de maintenir le lien entre une entreprise et une famille, etc...

Ce « *discours de l'actionnaire* » n'est que l'une des illustrations possibles du discours du maître. Il se distingue du « *discours du capitaliste* » évoqué par Lacan en ceci que ce dernier résulte d'une torsion⁵ foncièrement hystérique du « *discours de l'actionnaire* », torsion qui laisse inchangées les places du $S_2^{(1)}$ et de la plus-value a , à droite, mais qui intervertit, à gauche, les positions du S barré et du $S_1^{(1)}$.



L'actionnaire – dans son discours – est lui-même en position de responsabilité et d'agent. Il est présent à sa place, dans son rôle de propriétaire des actions et de décideur industriel et stratégique. L'actionnaire va naturellement chercher à faire croître et embellir cet outil qu'il a parfois créé, qui lui appartient et qui rassemble autour d'objectifs quantitatifs et de valeurs partagées un certain nombre de parties prenantes $S_2^{(1)}$, dont le dirigeant. Ce type d'actionnaire va plus fréquemment être rencontré dans les entreprises dites familiales où chacun s'inscrit dans une lignée symbolique parfaitement claire.

Par contre, dans le *discours du capitaliste*, le sujet actionnaire S_1 est absent de la place d'agent et s'abrite derrière les exigences d'une gestion financière dont les arcanes sont supposés être spontanément connaissables et partagés par tous. Il considère qu'il n'a plus besoin d'assurer lui-même une présence active dans le discours qui s'adresse au dirigeant $S_2^{(1)}$, le marché, anonyme et sans lien direct avec le sujet $S_1^{(1)}$, suffisant à donner les orientations nécessaires au $S_2^{(1)}$ qui est le véritable destinataire d'un discours exclusivement financier.

Le discours du capitaliste constitue une exception parmi les discours proposés par Lacan. En effet, il résulte de l'inversion de la flèche située à gauche du graphe que ce discours dessinerait une figure ∞ continue. Auto-référencé, fermé sur lui-même et par là même enfermant, il s'inscrirait dans une de structure probablement plus tubulaire que moebienne. Culturellement appauvri, mu par une logique d'exclusion de type dedans-dehors, le système discursif capitaliste ne proposerait à ses agents intérieurs que de tourner à l'infini dans une dynamique de croissance dont le seul horizon serait l'hypertrophie...

Il ne serait pas dépourvu d'intérêt à ce point de s'interroger sur cet S barré qui est dans le « *discours du capitaliste* » à la position du signifiant-maître et qui pourrait très logiquement être remplacé ici par le signe \$ du Dollar... ou par le signe € de l'Euro, pour faire passer au premier plan, en position d'agent, la finance et au second plan, dans une incertitude quant à sa vérité, le sujet $S_1^{(1)}$ ayant perdu la maîtrise de son propre discours. Les questions que soulève cette substitution de signes sont dans une proximité immédiate et tout à fait étonnante avec celles auxquelles la crise économique globale somme aujourd'hui les dirigeants du monde entier de répondre.

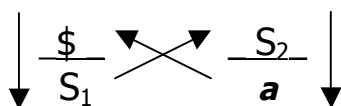
⁵ Dictionnaire de Psychanalyse, Chemama-Vandermersch, p. 112, Larousse, 1998

Le glissement qui s'est produit au cours des dernières décennies du *discours de l'actionnaire* au *discours du capitaliste* correspond bien, en effet, à cette déviance des comportements économiques communément appelée *financiarisation*. Elle ne change rien à la position $S_2^{(1)}$ du dirigeant dans *l'Univers de la Gouvernance* mais elle modifie complètement les caractéristiques propres – et donc les demandes – de l'occupant de la position d'agent auquel il doit rendre des comptes.

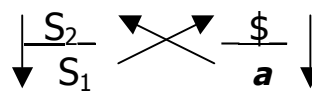
L'effacement de l'actionnaire qui est paradoxalement le corollaire du *discours capitaliste* peut, s'il n'y prend garde, lui réserver des surprises. En effet, le \$ qui était jusque là placé en position d'agent peut aisément se voir substitué par le $S_2^{(1)}$ du dirigeant qui prendrait alors la place d'agent, le \$ du marché – des capitaux ou du travail – devenant un simple instrument en vue de produire du *a*, cette fois-ci non plus comme plus-value venant s'accumuler au profit de \$ mais comme plus-de-jour au seul bénéfice de $S_2^{(1)}$.

Cette interversion des places occupées par le \$ et le $S_2^{(1)}$ dans le *discours capitaliste* donne naissance à un nouveau discours qui pourrait être celui d'un style de direction, style que l'on retrouve chez ceux qui sont souvent désignés comme des *dirigeants charismatiques*.

Discours du Capitaliste



Discours du Dirigeant charismatique



L'apparition du S_2 en position d'agent signale la forte proximité de ce nouveau discours avec le discours de *l'universitaire*.

La référence au *discours de l'universitaire* est ici tout à fait pertinente et le seul fait que les « sciences de gestion » soient aujourd'hui considérées comme des sciences – alors que leur contenu scientifique est à l'évidence très limité – et qu'elles puissent être enseignées dans des écoles spécialisées – business schools, écoles de gestion – montre bien que le *dirigeant* est devenu un savant d'un nouveau type dont la science cherche à s'appliquer sur le terrain de l'entreprise.

Il est frappant de constater que ce *discours du dirigeant charismatique* qui semble assez bien repéré dans l'univers de la *Gouvernance* de l'entreprise s'applique en fait dans tous les domaines : Se mettant au service d'une cause qui – affirmerait-t-il – le dépasse et qui est représenté par le signifiant-maître $S_1^{(1)}$ en position de vérité (mi-dite), le $S_2^{(1)}$ se place lui-même en position d'agent pour obtenir de l'autre (\$), quel qu'il soit, qu'il produise du *a* ... pour son propre compte.

Pourquoi ne pas noter ici aussi la figure ∞ conservée dans le passage du discours capitaliste au discours du dirigeant charismatique, le second présentant une structure tout aussi auto-référencée, enfermant et culturellement pauvre que celle portée par le discours du capitaliste ?

Jusqu'ici, nous nous sommes limités à une analyse du discours à l'intérieur de l'univers de niveau (1) de la *Gouvernance* et nous n'avons pas évoqué les interactions qui peuvent exister entre celui-ci et l'univers de niveau (2) de la *Gestion de l'entreprise*. Or le

discours mis en place dans l'univers (1) ne peut manquer d'avoir des répercussions sur la façon dont l'univers (2) va fonctionner.

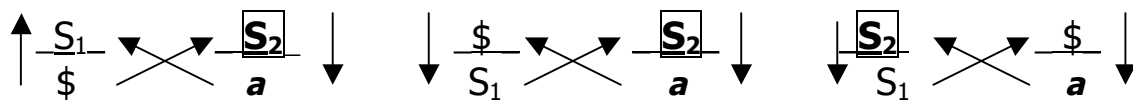
La nature du discours mis en place par les instances de l'univers (1) et l'identité du destinataire du plus-de-jouir résultant de ce discours vont avoir pour effet de définir des objectifs de performance, quels qu'ils soient, objectifs qui seront traduits tôt ou tard en objectifs de gestion devant être réalisés par les acteurs de l'univers (2) et donc par l'entreprise de production à proprement parler.

Restant dans *l'Univers (1) de la Gouvernance*, les 3 graphes qui sont repris ci-dessous, mettent en position d'agent des acteurs différents, S_1 , S_2 ou $\$$ selon le discours considéré.

Discours de l'Actionnaire

Discours du Capitaliste

*Discours du Dirigeant
charismatique*



Presque par construction, les discours de *l'actionnaire* ou du *capitaliste* sont le plus souvent rencontrés dans l'entreprise, discours dans lesquels le dirigeant est en position de **l'autre** (en haut à droite) et qui le mettent au service soit des actionnaires soit des marchés en position de se voir explicitement et directement imposé ses objectifs.

En revanche, lorsque le dirigeant occupe, en tant que $S_2^{(1)}$, la position d'**agent** dans *l'Univers de la Gouvernance* et qu'il en vient à mettre en place un discours de *dirigeant charismatique*, les choses sont bien différentes. Le seul fait qu'il soit simultanément en position d'agent dans les deux univers de la Gouvernance et de la Gestion, lui permet d'exercer une maîtrise quasi-complète sur la définition de ses propres objectifs et donc de n'avoir à en répondre devant personne.

Cela suppose, tout d'abord, que les actionnaires et les administrateurs qui l'ont désigné aient consenti à lui reconnaître - sinon l'expérience - au moins les connaissances requises pour lui permettre d'occuper légitimement la place de « savant » en matière de gestion. Cela suppose aussi, dans le discours de l'actionnaire, qu'ils aient renoncé à occuper eux-mêmes la place d'agent alors que cette place devrait naturellement être la leur.

Avec ce nouveau discours, un glissement s'effectue encore ici qui met l'entreprise au service non plus de l'actionnaire ni d'ailleurs des marchés, contrairement à ce que l'on entend souvent dire par les dirigeants eux-mêmes, mais au service du *dirigeant charismatique*.

Agent dans deux univers différents, celui de la propriété et celui du management, le dirigeant est alors convié à passer constamment de l'un à l'autre, sans s'établir clairement dans l'un ou dans l'autre, entraînant ainsi une confusion entre ses positions dans les deux univers et donc, par rétroaction, une confusion entre la propriété des actions, dans l'univers de la *Gouvernance* et la fonction de direction, dans l'univers de la *Gestion de l'entreprise*.

N'évoque-t-on pas, en effet, « la société d'Untel », « la banque de Tel autre » lorsqu'il s'agit de parler d'une société dont Untel n'est que le Président du Directoire (salarié) ou d'une banque dont tel autre est le Président Directeur Général (salarié) ?

Le titre de propriété imaginaire qui est attribué au dirigeant à cette occasion a pour effet de rendre flou la limite entre le dehors et le dedans, Untel ou Tel autre étant de fait salariés à l'intérieur de l'univers de la Gestion et en même temps assimilés à l'extérieur de l'univers de la *Gouvernance* à des propriétaires-actionnaires.

Cette première confusion se trouve renforcée par une seconde confusion qui semble tout aussi fréquente, cette fois-ci entre la fonction de direction et son occupant. Elle se traduit par une « personnalisation » de l'entreprise par le dirigeant, l'entreprise toute entière étant finalement occultée par la personne de son dirigeant qui devient la figure emblématique, totémique et phallique au centre de celle-ci. Une telle « personnalisation » de l'entreprise est accueillie et promue par les médias, véhicules privilégiés de l'imaginaire collectif qui vient indirectement en appui à l'exercice par le dirigeant de sa fonction symbolique $S_1^{(2)}$.

On n'insistera jamais suffisamment sur le fait que la très grande majorité des dirigeants et chefs d'entreprise sont « normalement névrosés » et sont parfaitement conscients de leurs places exactes et de leurs responsabilités dans chacun de ces deux univers, acceptant tout naturellement de se soumettre aux souhaits de leurs actionnaires et de leur Conseil d'administration.

Mais dès lors que le *Dirigeant charismatique* occupera une double place d'agent, dans les deux univers à la fois, les instances symboliques de *l'Univers (1) de la Gouvernance* peuvent rencontrer de grandes difficultés à rendre opératoires les signaux symboliques qu'elles pourraient destiner au dirigeant au point qu'il est parfois possible de constater un affaiblissement sinon une disparition complète de l'efficace la fonction symbolique $S^{(1)}$ dans cet univers.

Chaque fois que les signaux du symbolique $S^{(1)}$ seront ignorés ou perdront de leur efficace, l'imaginaire du dirigeant disposera — de l'espace nécessaire pour se déployer hors de toutes limites. Sans pour autant que cela soit une certitude, son imaginaire pourra parfois se développer bien au delà des simples manifestations de l'égo que s'autorisent habituellement les dirigeants dans l'univers de la *Gestion*, manifestations simplement destinées à asseoir leur légitimité symbolique et leur autorité.

Les exemples de tels débordements imaginaires sont extrêmement rares mais ils suffisent à illustrer l'importance de cette question, sachant que leurs effets peuvent être dévastateurs aux plans humains et sociaux mais aussi, et c'est le comble du point de vue des actionnaires qui ont mandaté le dirigeant, au plan financier.

Bien que d'autres illustrations de cette question puissent être évoquées, la plus marquante — et la plus fréquemment citée en raison de son caractère spectaculaire — reste celle du dirigeant de Vivendi « immédiatement avant la chute ». Le directeur financier de Vivendi ne cessait pas d'alerter son président sur l'épuisement du crédit du groupe. Tous les voyants étaient au rouge et les banques menaçaient à tout instant de refuser d'honorer les paiements du groupe. Les compteurs financiers et la comptabilité qui doit être rendue aux actionnaires offrent en général à tout dirigeant un bornage symbolique. Le président refusant d'en accepter les signaux, ceux-ci devenaient inopérant. Maintenant le cap contre

toute évidence, il s'obstinait à réaliser une stratégie qu'il avait imposée à l'entreprise et dont celle-ci n'avait pas les moyens. Ses actionnaires et les marchés s'étaient contentés de la valider sans s'interroger sur ses conséquences financières. A quoi bon puisqu'elle était proposée par un *Dirigeant charismatique* ? Il devait savoir ce qu'il faisait. « Il est le meilleur d'entre nous » entendait-on alors. On connaît la suite.

Il semble donc que, dans ces cas, répétons-le, extrêmement rares, à un certain moment, soit le symbolique $S^{(1)}$ adressé au dirigeant ait été mis en échec soit, ce qui n'est pas très différent du point de vue des effets produits, l'imaginaire $I_2^{(1)}$ du dirigeant ait envahi le « niveau 1 », celui de la *Gouvernance*.

Dans les deux hypothèses, force est simplement de constater que le dirigeant a alors perdu partiellement mais indéniablement contact avec la réalité, cette réalité ayant des composantes symboliques dont il refuse d'accepter les implications. Ne disposant plus de repères symboliques pour « border » son imaginaire, il va prendre, à la lettre, son désir pour la réalité.

Très loin de suggérer que tout dirigeant ait vocation à devenir un *dirigeant charismatique*, il est possible de situer l'origine de ce décrochement de la réalité et de ce basculement vers l'étrange dans l'éventualité d'un traumatisme initial suivi d'une régression vers une position de type très archaïque. J. Laplanche et J.-B. Pontalis définissent le traumatisme comme « un évènement de la vie du sujet qui se définit par son intensité, l'incapacité où se trouve le sujet d'y répondre adéquatement, le bouleversement et les effets pathogènes durables qu'il provoque dans l'organisation psychique ». Ils nous rappellent que le traumatisme « suppose toujours l'existence d'au moins deux évènements : dans une première scène, dite de séduction, l'enfant subit une tentative sexuelle de la part de l'adulte, sans que celle-ci fasse naître chez lui d'excitation sexuelle; une deuxième scène, souvent d'apparence anodine, et survenant après la puberté, vient évoquer par quelque trait associatif la première »⁶.

Ce qui est traumatisme pour l'un ne l'est pas nécessairement pour tous. La « deuxième scène » en question vient raviver chez celui qui en est le sujet un point douloureux d'une extrême sensibilité, touchant à son image spéculaire et à son narcissisme primaire. Cette seconde scène peut parfaitement – et plus fréquemment chez les sujets les plus diplômés – se jouer dans la vie scolaire ou professionnelle dans laquelle le sujet dirigeant aura investi une grande partie de sa libido.

Enfin, le traumatisme n'est pas toujours de type négatif (échec scolaire, promotion refusée, non reconnaissance d'un succès, exclusion, licenciement, mise au placard, traversée du désert non souhaitée,...) mais peut aussi être de type positif telle la promotion du Président Schreber à la présidence d'une Cour d'Appel, promotion qu'il n'a pas supportée et qui, comme nous le rapporte Freud⁷, a probablement provoqué son « explosion » psychotique.

Tout ceci pour dire que, s'agissant de personnages au narcissisme fragilisé, le succès dans une carrière est au moins aussi dangereux que l'échec et il faudrait qu'ils s'y soient préparés pour pouvoir en traverser l'épreuve sans dommage majeur.

⁶ J. Laplanche et J.-B. Pontalis « *Vocabulaire de la psychanalyse* », PUF 2002, p.499 et 501

⁷ S. Freud, « *Remarques psychanalytiques sur l'autobiographie d'un cas de paranoïa* », 1911

Freud nous dit qu'il ne s'agit pas nécessairement de psychose à proprement parler mais que cette rupture d'avec la réalité – qui n'est pas une forclusion définitive – peut simplement « ouvrir »⁸ sur une psychose, ce qui n'est pas la même chose. L'explication pourrait être trouvée là de ce que certains dirigeants puissent en arriver à reconstruire leur propre réalité sur un mode quasi-hallucinatoire.

Il faut noter que ceci est rarement considéré comme une défaillance de la part du dirigeant. On loue la grande créativité de ces dirigeants, meneurs d'hommes, leaders charismatiques et visionnaires, qui, capables d'orienter toute l'institution vers un horizon glorieux et de vendre habilement leur stratégie aux acteurs de l'univers *de la Gouvernance*, emportent l'adhésion de tout ceux qu'il est important de convaincre, en particulier des apporteurs de fonds.

Mais, au passage, ne faut-il pas attirer l'attention sur la proximité entre vision et hallucination et peut-être insister sur la nécessité, pour éviter les débordements de l'imaginaire, de se référer sans cesse à la réalité, d'une part, mais aussi et d'autre part, au symbolique $S^{(1)}$ que les instances de l'univers *de la Gouvernance* auront la responsabilité d'imposer au dirigeant ?

Il serait rassurant d'avoir la certitude qu'un fonctionnement normal des instances symboliques de surveillance et de gouvernance de l'entreprise exclue totalement la possibilité de voir un sujet véritablement paranoïaque prendre la direction d'une entreprise. Or force est de constater qu'il n'est pas possible de se garantir contre une telle éventualité puisque des dirigeants bien connus ont pu parfois – très rarement certes – développer des postures paranoïaques voire mégalomaniaques.

Ces dirigeants ne se sont pas contentés pas d'**avoir** *le phallus* qui leur avait été confié puisqu'ils sont des $S_1^{(2)}$ et, à ce titre, origine de la loi symbolique de *l'univers de la direction* de l'entreprise. Ils sont allés plus loin pour éventuellement se prendre véritablement au jeu et penser **être** *le phallus* de l'entreprise, tous univers confondus.

Impossible de ne pas penser ici à ces quelques dirigeants qui adoptent une attitude corporelle hiératique, traduisant par la raideur de leur démarche le sentiment qu'ils ont de leur propre importance ? Comment ne pas évoquer ici ces « Grands Fauves » qui arpentent les couloirs des grandes entreprises et des grandes institutions... ! Tel ce chef de grande entreprise, ancien haut fonctionnaire au parcours sans faute, qui ne se déplaçait qu'avec lenteur et majesté comme la statue du Commandeur, cherchant du regard d'éventuels admirateurs, prenant lui-même comme référence dans sa propre biographie le fait qu'il était « le pharaon » de son entreprise...

Fixité ou répétition à l'identique du sourire, évitement très calculé de postures dévalorisantes (un chef d'entreprise très médiatique mais particulièrement petit ne se fait jamais prendre en photos qu'assis..., tel Président de région ne veut pas être vu portant lui-même sa serviette...), ton de voix cassant, ayant réponse à tout, ne laissant place à aucune hésitation et surtout n'acceptant aucune contradiction, etc. « Souvent dans l'erreur..., jamais dans le doute... ».

⁸ S. Freud, « *La négation* », 1925, tr. J. Laplanche, tome II, p.135, cité par D. Lachaud, op. cit. p.149

« Dans un excès d'enflure le sujet sort de tout cadre. Toute tentative de fixer une restriction représente pour lui une menace dont il va se défaire, fût-ce et d'abord par la violence. Son extraterritorialité se manifeste aussi bien dans le registre de l'imaginaire que dans le registre du symbolique »⁹.

Cette éventuelle structure paranoïaque peut correspondre à un délire chronique qui laisse libre le reste du champ de la conscience, lui permettant ainsi une relative adaptation au monde et le maintien d'une apparence de normalité.

Denise Lachaud fait un rapprochement intéressant entre la structure perverse et la structure paranoïde et ceci n'est pas sans intérêt pour qui s'intéresse à l'entreprise. Elle reprend, en effet, l'idée selon laquelle la perversion et la mégalomanie se développent sur le même terrain et suggère que « nous pouvons considérer la mégalomanie comme, un au-delà de la perversion. Si le pervers trouve une limite avant qu'il ne soit trop tard – car il doit conserver sa place de victime pour pouvoir faire perdurer sa jouissance – le mégalomane ne s'arrête pas à ce genre de considération »¹⁰. Ceci explique que le premier va – souvent très tard – finir par céder devant les contraintes de la réalité tandis que le second ira jusqu'au bout de son fantasme, et, dirigeant, jusqu'à miser l'existence même de toute l'entreprise dans celui-ci.

Eugène Enriquez, de son côté, va encore plus loin et nous explique que, dans les groupes et donc dans des institutions comme l'entreprise, « les individus les plus délirants ou les plus inquiétants ont des chances particulières d'être écoutés et d'être des pôles idéalisés... qui organisent la vie affective et inconsciente de la communauté. Parce qu'ils s'installent dans une position excessive, parce qu'ils énoncent un message de l'impossible, du narcissisme primaire, de la transmutation du rêve en réalité qui ne peut que trouver écho chez chacun, lorsque l'imaginaire leurrant est devenu l'imaginaire central de l'institution »¹¹.

La perspective que nous offre Enriquez nous semble évidemment excessive lorsqu'elle s'adresse au dirigeant lambda, celui qui compose la très grande majorité de cette population. Mais plus du tout dans les très rares cas qui ont pu être rencontrés et où le dirigeant, tout en restant à la tête de l'entreprise, a manifestement perdu ses repères.

Ainsi ce simple *meneur* d'hommes, fréquemment trouvé à la tête des entreprises, souvent loué pour avoir les qualités d'un *leader* – sa traduction anglaise, aujourd'hui très à la mode dans les écoles de management – peut, par un effet de rencontre exceptionnel entre certaines circonstances comportant en particulier un affaiblissement des instances de gouvernance et la présence d'un dirigeant affecté d'une faille narcissique importante, en arriver à ressembler à la caricature de son modèle *charismatique*.

En définitive, il est généralement admis - plus que jamais depuis la crise - que les maux provoqués par la financiarisation de l'économie doivent être attribués à une perversion d'un système capitaliste qu'il faudrait aujourd'hui refonder. Mais avant d'en situer la cause anonyme dans « le système » et dans « les marchés », il serait utile d'essayer de repérer les places et les rôles – conscients ou inconscients – de certains de ses acteurs, actionnaires, administrateurs et dirigeants charismatiques, pour en nommer les responsabilités et les prendre en compte dans l'invention de nouveaux modes de fonctionnement de l'entreprise.

⁹ Denise Lachaud, « *La jouissance du pouvoir* », Hachette 1998, p.147

¹⁰ Denise Lachaud, « *La jouissance du pouvoir* », Hachette 1998, p.145

¹¹ E. Enriquez, « *Processus de liaison et de déliaison dans les institutions* » Rev. de l'IPC Nov 86 p.25