

# Contexte idéologique et enjeux inconscients de la négociation d'un « projet partenarial »

*Pour situer le texte: Ce texte met en forme une intervention faite au cours d'un stage organisé par la MAFPEN (Mission à la formation des personnels de l'éducation nationale) de l'académie de Lyon, à Vaulx en Velin, du 23 au 27 mars 1992, sur le thème Les enjeux inconscients autour de la construction d'un projet partenarial.*

*Mais il déborde largement sur le contexte inconscient de l'échec et de la négociation, comme jeu subtil d'alliance et d'antogonisme, autrement dit comme art de perdre un peu pour ne pas tout perdre.*

**Mots-clés: projet, partenariat, technostructure, contradiction, échec, équipe, castration, pratique, métiers impossibles, rivalité fraternelle, négociation, analité, alliance, interculturel, folie, bouc émissaire**

## **N.B. : dans l'ensemble des textes mis en ligne**

*1. Les mots-clés soulignés renvoient à des concepts propres à l'auteur.*

*2. Les notes de bas de page font partie du texte original ou contiennent des indications bibliographiques.. Les lettres minuscules en exposant renvoient aux commentaires en marge ou en encart, qui sont contemporains de la mise en ligne et visent à contextualiser rétrospectivement le texte.*

*3. Les n°s de référence (①, ②, ③, etc.) renvoient à la bibliographie de l'auteur, en fin de texte. Il se peut que certaines de ces références ne soient pas encore en ligne. Vous pouvez vous inscrire pour être tenus informés à mesure des mises en ligne.*

Il faut d'abord s'arrêter un peu sur l'énoncé de la commande à laquelle répondait cette intervention : juste pour planter le décor sémantique – et par là idéologique – à l'intérieur duquel se posera cette question des enjeux inconscients.

"Projet..." "partenariat" : discours à la mode, d'une part ; et , surtout, affichant deux des signifiants préférés de la "technostructure". Celle-ci est grande consommatrice de nouveaux vocables, et l'effet de mode lui est consubstantiel. Mais on touche ici l'une de ses constantes thématiques : il y a vingt ans, la mode était à la "concertation"... et déjà entre les "partenaires" sociaux. Le fond est identique.

Comme on ne m'a pas convoqué pour parler des enjeux idéologiques, on laissera ce fil en suspens. Mais en le gardant cependant en mémoire, car dès l'énoncé de la question, il fait apparaître une contradiction qui se révélera centrale... et qui a trait, précisément, au sort que, respectivement, l'idéologie de la technostructure et le discours psychanalytique réservent à la contradiction.

Ce qui caractérise en général – entre autres – le discours idéologique, c'est de travailler sur la contradiction pour tenter d'y substituer une cohérence imaginaire. Un peu à l'image des reliefs volcaniques, ces fameux "reliefs postiches", qui dessinent sur les cartes sous forme de montagnes le réseau des failles tectoniques. L'éruption du discours s'épanche ainsi en dessinant le réseau des discordances douloureuses à l'œuvre dans l'espace social qui le produit, au moment où il le produit.

Plus précisément, l'idéologie de la technostructure procède à ce masquage par la mise en œuvre d'un double stratagème, traduit en un double présumé : celui d'une alliance potentielle entre les dépositaires symboliques de la contradiction (les "adversaires" s'y muent en "concurrents", et les "concurrents" en "partenaires"), en empruntant aux modèles du "jeu à règles" – d'où l'importance des références au sport, aux jeux de société, aux jeux stratégiques, etc. ; et celui d'une synthèse toujours possible entre des positions initiales, qui non seulement les conserverait toutes intégralement, mais encore les potentialiseraient l'une par l'autre, chacun gagnant finalement plus dans la négociation qu'il n'y a perdu.

Or ce qui caractérise au contraire la pensée psychanalytique, par qui advint le concept d'inconscient au sens ici entendu, c'est de travailler justement sur les indices des failles ; de partir des anacoluthes et des ellipses... de la douleur du symptôme... de l'absurdité du rêve... du scandale de l'acte manqué : bref de mettre à nu inlassablement la contradiction, sous le présumé qu'elle persiste d'autant plus à travailler (au sens où précisément on dit en géologie que des failles "travaillent"), qu'elle est plus masquée par ces "ponts de neige" que sont les mécanismes de défense en échec.

Alors entre les deux discours, quelle commune mesure pourrait-il y avoir ? de travailler certes sur les failles, mais l'un pour les annuler, l'autre pour ne voir qu'elles et mettre à jour une vérité d'en dessous, qui résiste et insiste, une vérité entêtée...

---

1

On emploie ici ce terme, par référence à la rigueur théorique de celui qui le proposa en premier – John Kenneth GALBRAITH – , plutôt que celui de "technocratie", par trop infiltré de confuse polémique.

Par exemple, je me suis laissé dire que c'est l'échec d'un "projet" qui avait été à l'origine de cette session de formation. Face à l'échec, bien des positions sont possibles ; dont deux au moins évoquent la métaphore de "surmonter" l'échec : l'une qui tente de le surmonter de façon opératoire (trouver un autre détour réel pour "réussir") ; l'autre qui interroge ce qui a fait échec, et qui dévoile que c'est par le sujet que l'échec (ou plus largement la négativité) vient au monde<sup>①</sup>. Il n'y a dans la réalité que positivité, de part en part – les choses sont ce qu'elles sont. Ce sont les représentations du sujet désirant qui insinuent, dans la positivité massive du réel, les catégories du vide et du manque.

C'est ici qu'il faut s'arrêter sur l'autre signifiant de l'énoncé : le « projet ». En tant que renvoi au futur, il parle lui aussi des failles du présent, il est en quelque sorte "dégagement en touche" de l'incapacité présente du sujet à s'unifier. La souffrance actuelle suscite trois "ailleurs" imaginaires : le "lointain", bien sûr, avec les rêveries de l'exotique, et les Olympes idéalisés et inaccessibles ; le passé, avec la nostalgie des âges d'or ou du vert paradis des amours enfantines ; et l'avenir, avec les projets et les lendemains qui chantent. Trois "ailleurs" pour l'essentiel équivalents, même si évidemment on ne recourt pas indifféremment à l'un ou à l'autre. L'échec d'un projet est donc toujours échec d'un recours magique, qui dévoile et laisse à nu les blessures et les fissures qu'il s'efforçait d'annuler.

Plus précisément, un projet collectif ressemble, même s'il en est généralement l'écho atténué (et encore... pas toujours si atténué que cela)... à ce qui se joue dans un couple<sup>②</sup>, et particulièrement autour de la conception des enfants. Il suffit d'entendre l'insistance des métaphores du "bébé" autour des projets collectifs. Et d'enregistrer les parallélismes systématiques entre ce qui se joue dans un couple et ce qui se joue dans une « équipe ».

On rejoint là l'un des thèmes fondamentaux de la psychanalyse : celui de l'enfant imaginaire. Enfant merveilleux que nous avons tous été bien avant de savoir parler, dans la croyance de pouvoir remplir infiniment l'autre (disons la mère pour aller vite...), comme lui-même (ou elle-même) nous remplissait souvent, furtivement, mais absolument. Croyance dramatiquement abimée dans cette épreuve fondatrice du sujet humain, que la psychanalyse appelle castration : épreuve bien plus radicale que l'idée qu'on s'en fait banalement, car le constat de la différence anatomique des sexes n'en est pas la cause première, mais seulement le principal avatar ; épreuve de n'être que ce que l'on est, c'est-à-dire pas grand'chose, et de ne plus jamais dès lors être indemne de la terreur d'être trop peu pour mériter encore d'aspirer à être aimé.

Car toute histoire d'amour est à la fois réouverture de la croyance originare, et par là même réouverture du risque mortel d'être encore renvoyé à une finitude, qui serait comme n'être rien. Extrême tension qui fait surgir toute une palette de ruses pour en émousser l'excès – dont nous ne citerons que celles qui intéressent notre propos : hallucination de l'autre comme objet idéal bien sûr ; mais aussi idéalisation du couple en tant que tel, en qui est en quelque sorte déposée, comme dans un tabernacle, l'imagerie de la complétude, ménageant par là à chacun une capacité à supporter une marge de faillibilité dans sa perception de soi-même et de l'autre ; projection enfin sur l'enfant du couple, de cette même idéalisation, faisant de lui le double ou plutôt la réincarnation de l'enfant merveilleux. Plus

est prégnante l'inquiétude de n'être pas à la hauteur, plus, naturellement, se fait démesuré l'enjeu de ces "mises à l'abri" successives, dans l'autre, dans le couple, et dans l'enfant.

Certes, de l'espace amoureux à l'espace professionnel, il y a bien loin. Mais l'on ne joue pas forcément moins de son histoire sur le second. Ce qui mue en une "pratique" un simple travail salarié, c'est bien ce qui s'y mise, pour chaque sujet, de son destin propre. Le même défi tremblant que chacun jette à l'impuissance de son enfance produit, dans de tels espaces professionnels, les mêmes effets. Et c'est pourquoi, on l'a vu à l'instant, l'équipe y est couple, le projet y est enfant rêvé, et l'œuvre commune y est enfant réel.

*A fortiori* lorsqu'on s'est arrimé à l'un ou l'autre de ces « métiers impossibles »<sup>②</sup> où il n'est question que de faire naître sous couvert d'éduquer, ou de réparer sous couvert de soigner ou d'aider. Et plus encore lorsque, pour faire bonne mesure, on se retrouve, l'ayant ou non cherché, dans l'un de ces lieux d'exercice précisément réputés pour mettre en échec indépassable le double rêve de faire grandir un enfant sans qu'il s'abîme, et de réparer ce qui a été irréversiblement abîmé.

Le comparatif va plus loin encore. Car, si défi il y a, dont l'enjeu est tout simplement le sentiment d'exister comme sujet singulier, il s'adresse nécessairement, comme tous les défis, à la fois à soi-même et à des espèces de dieux – on pourrait aussi bien dire à des espèces de parents. L'entreprise commune est à leur égard à la fois provocation à la lutte – ainsi dans la Bible Jacob doit-il se battre avec Dieu pour devenir père d'un peuple qui portera son nom<sup>④</sup>, – et demande de reconnaissance, autrement dit, pour appeler les choses par leur nom, demande d'amour.

De même qu'au moment de la crise, il éclate toujours que l'histoire d'un couple s'adressait au couple des parents de chacun, un projet, au pied du mur, se révèle toujours s'adresser, directement ou indirectement, à des puissances en elles-mêmes humaines, trop humaines (et à bien les regarder ne méritant que rarement ni cet excès d'honneur ni cette indignité) ; mais enfin désignées pour tenir cette place des dieux ou des parents : tout bêtement parce qu'à cette place il en faut bien, et que l'inconscient sait fort bien faire avec ce qu'il trouve. L'échec d'un projet, ou simplement parfois son renvoi en discussion, introduit donc dans la demande de reconnaissance inconditionnelle adressée aux habitants de l'Olympe une rupture irréversible, contraignant à basculer dans d'autres registres pour se reconstituer.

Le plus immédiat, dans l'urgence, est de retourner l'idéalisation en son contraire apparent, y substituant instantanément la colère et le mépris. Du "comment peut-on ne pas m'aimer moi qui suis moi ?"<sup>2</sup>, ou, dans une version plus raisonnable, du "comment peuvent-ils faire la moue sur ces excellentes choses que je leur apportais ?", on passe à la double violence du "je suis "minable" et du "ils sont minables". L'ennui est que la désidéalisation n'est qu'apparente : si elle devient réelle, c'est, au mieux, beaucoup plus tard, lorsque le "travail de deuil" a eu le temps de se déployer, et que

---

<sup>2</sup> L'expression est empruntée à une planche de l'immortel album de Claire Brétécher, *Les frustrés*.

l'indifférence a pu faire le lit de la sérénité. Sur le coup, la disqualification ne fait que s'accoler à la demande de reconnaissance : et l'on se retrouve alors acharné à mendier l'aval de ceux là mêmes qu'on voudrait jeter aux poubelles de notre histoire ; et l'on se retrouve, bien sûr, dépité et agacé contre soi-même, d'un acharnement si mal fondé, et comme sali en retour de s'obstiner à dépendre de ceux qu'on a salis en soi.

Dans le contexte imaginaire qu'on vient d'évoquer à traits rapides, et notamment celui de cette blessure à la fois d'amour et d'amour-propre, l'injonction du "partenariat" produit un redoublement par la confrontation directe, sous la contrainte, à un autre que je n'avais pas initialement enveloppé dans l'unité magique du « nous ». Un autre à la fois redoutable comme rival potentiel, et comme étranger.

Car, pour compliquer encore l'histoire, les "partenaires" du projet peuvent aussi être logés dans la place de « l'autre enfant », de ce rival fraternel qui se substitue si commodément au rival parental, et à qui vont nécessairement, dans notre croyance, tout l'amour et toute la reconnaissance dont on se sent d'autant plus aisément privé que l'on s'en sent au fond plus indigne. Ce sont donc les mêmes personnes qui dans une redoutable labilité, peuvent glisser de l'état de "mon-double" , (ou plus exactement de "morceau de moi" en tant que "morceau de nous", puisque le "nous" n'est autre qu'un "moi" à la peau plus large et imaginativement plus solide) – vers l'état "d'autre-ennemi" : le plus douloureux étant évidemment quand l'injonction est de traiter avec ceux qu'on avait déjà auparavant renvoyés dans les ténèbres extérieures de la rivalité et de la contemtion.

C'est alors la complexe histoire de la négociation. La négociation, d'origine, s'inscrit précisément à l'un des principaux points d'effondrement du lien imaginaire d'un enfant merveilleux à une mère merveilleuse (et simultanément de son inverse, le lien imaginaire d'une boule de haine meurtrière à une sorcière aussi puissante que destructrice) : à savoir l'organisation du registre "anal", dont (là encore) les histoires de pipi-caca ne donnent qu'une idée très étriquée. C'est par l'analité en effet que commence à se déliter le tout ou rien – tout garder ou tout perdre, – c'est par elle que le sujet en vient à échanger des morceaux détachables, parce qu'il est devenu capable de les vider de leur valeur vitale, pour les ramener à une valeur relative et au sens propre abstraite..

Mais le jeu de la négociation ne s'y réduit pas, à cause précisément de ce que l'autre n'y est pas seulement l'objet d'amour, mais aussi (et en l'occurrence surtout) le rival et l'étranger. L'expérience anale y intervient alors comme témoin rassurant d'un bon usage de la haine.

Vis-à-vis du rival, c'est sous les traits d'un art de vaincre qui ne soit pas un art de tuer-au-risque-d'être-tué, – au prix d'un consentement à ne l'emporter que par un subtil dosage d'alliances et d'antagonismes, qui fait qu'au bout du compte il n'est de victoire que relative. C'est là que le risque infini de la guerre, pour la conquête d'un amour infini de l'objet, se ramène aux proportions moins inhumaines d'une compétition à responsabilité limitée, pour grignoter une part d'amour toujours bonne à prendre, pour modeste qu'elle soit.

Vis-à-vis de l'étranger, ou plutôt de l'étrangeté de l'autre, la chose est plus complexe. Car la négociation se présente toujours concrètement, au départ, avec toute la violence d'une expérience interculturelle : les partenaires en chair et en os sont pris dans leur histoire à eux, dans leurs propres enjeux, hiérarchisés et mêlés selon une distribution qui m'échappe, peu ou prou. Les évidences de l'autre, je les juge d'abord "folles". Et les sentiments qui convoquent le mot "fou" – et à vrai dire il n'y a pas d'autre manière de définir la folie que par les sentiments qu'elle évoque – nous ramènent, de plus ou moins loin, à la terreur, et donc à l'envie de détruire radicalement un objet qui attente à mon existence même. Et cette violence là, plus archaïque, est bien plus irrépressible encore que celle qu'induit la rivalité.

La négociation est alors l'espace où tous tentent de vérifier la possibilité d'une langue commune, qui seule est à même d'exorciser cette violence potentielle face à l'étranger. Et chacun sait bien (pour en éprouver l'actualité quotidienne), qu'entre la ligne de défense qui consiste à resserrer un "nous" fragilisé, aux dépens d'un bouc émissaire vis-à-vis de qui tous les coups font l'affaire, et celle qui consiste à rechercher avec avidité une parole où les mots aient le même sens, le point de bascule tient du trébuchet d'apothicaire. On est souvent surpris de voir qu'un ennemi d'hier avec qui on a pu prendre langue devient plus proche que les anciens proches : peut-être parce que rien n'unit plus que le soulagement de la haine évitée.

En résumé comme en conclusion : l'épreuve de l'inscription du projet dans la trame d'un jeu stratégique entre partenaires, – véritable "jeu d'échecs" (dans tous les sens du terme...), où il faut savoir sacrifier des pions, et parfois sa reine... – met en pièces un objet imaginaire précieux, et d'autant plus douloureusement quand cet objet imaginaire avait lui-même surgi comme colmatage d'une blessure essentielle. Entre la nostalgie dépressive, la rancœur ratiocinante, et l'impuissance des insultes homériques proférées du pied des remparts, il est parfois possible de gagner la plateforme plus paisible, où, dans le maquis d'un réseau de complicités partielles, "l'art du possible" parvient à s'exercer. Mais autant avouer qu'une telle *happy end* ne surgit ici, dans la dernière ligne, que parce que, sans utopie heureuse, il n'est pas de beau point d'orgue.

**Références des autres textes de l'auteur auxquels il est fait renvoi dans le texte.**

① Le vide: une fantasmagorie contemporaine <https://anhenri.fr/classement-thematique/histoires-et-societes/histoire-culture-et-psychanalyse/p.3>

② TL'équipe, ou les paradoxes du "nous" Soins Cadres , mai 2014, Elsevier-Masson pp. S13-S15

ou URL.: <https://anhenri.fr/classement-thematique/espaces-de-pratique/equipe>

③ *À l'aube d'une culture perverse* (1982), ( <http://henri.textes.free.fr/anh/images/stories/documents/txt110.pdf> )③ la castration <https://anhenri.fr/classement-thematique/theoriser/theorie-psychanalytique/>