HAL
open science

Mots et maux au sein d'une organisation high tech : Lacan peut-il être utile?

Thibault de Swarte

To cite this version:

Thibault de Swarte. Mots et maux au sein d'une organisation high tech : Lacan peut-il être utile?. Re-working Lacan at work, Jun 2013, Paris, France. hal-03115086

HAL Id: hal-03115086

https://hal.science/hal-03115086v1

Submitted on 19 Jan 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Re-working Lacan at work
2013 Paris Conference
ESCP
14-15 June 2013

Mots et maux au sein d'une organisation high tech : Lacan peut-il être utile?

Signifiers and Pains in a High Tech Organization : Can Lacan Be Helpfull For a Better Understanding

Thibault de Swarte
Institut Mines Telecom
Telecom Bretagne
France

Introduction

« Tracer le chemin qui doit nous mener de la fonction du mot dans le langage à la portée dans le sujet de la parole ». C'est ainsi que Lacan (Discours de Rome, 1953, p. 11-12), s'inscrivant dans une tradition intellectuelle ouverte par Eschyle, poursuivie par Rabelais et agencée par Lévi-Strauss répond à la question « quelles chaînes du discours concret vont-elles [la] relier [à] l'action de la parole en tant qu'elle fonde le sujet ». Pour le dire autrement, comment peut-on relier le langage en ce qu'il a d'universel (en l'occurrence ici un discours managérial) à la portée de la parole dans le sujet ?
M. Van Flemish (VF), contrôleur d'Etat auprès de France Télécom dans les années 90, nous fit lors d'un entretien de recherche une confidence qui n'était pas un lapsus dans la bouche d'un haut fonctionnaire : pourquoi eut-t-il soudain besoin de dire ce qu'il devait taire ? Pourquoi un tel « mentir vrai » sur des réseaux de signifiants dont il exprimait volontairement le hiatus existant entre eux ? Les quelques pages ci-dessous montrent comment Lacan peut aider à interpréter un tel discours managérial recueilli dans le cadre d'une recherche sur la sociologie du contrôle de gestion. La mise en perspective sur une vingtaine d'années du matériel rassemblé sur France Télécom ouvre une piste de recherche qui va au delà de la « psychohistoire ». Il s'agira de montrer comment une écoute informée de Lacan et orientée par Lacan permet *ex post* de reconstituer la chaîne signifiante qui a amené France Télécom au

bord de la faillite en 2002, prélude à une crise organisationnelle grave à la fin des années 2000.

On traite tout d'abord du mentir vrai ou de la dynamique des signifiants (1). Puis (2), on présente la formule simplifiée du processus métaphorique. On cherche ensuite à expliciter le mode opératoire de la chaîne signifiante (3). Enfin (4), on présente une interprétation selon laquelle le couplage de deux signifiants aurait pu attirer très tôt l'attention du chercheur sur une profonde crise organisationnelle advenue dans les années qui suivirent.

1) Le mentir vrai ou la dynamique des signifiants

Contexte de la recherche : le contrôle de l'Etat sur France Télécom au milieu des années 90

La personne interviewée était contrôleur d'Etat[1]. Il s'agit de la personne (unique) qui a le pouvoir juridique de contrôler au nom de l'Etat l'activité économique d'un opérateur public. Sa place en tant que sujet est donc par construction clivée : il doit simultanément être présent dans l'organisation pour la contre-rôler[2] et absent des processus de décisions[3]. Placés sous l'autorité du ministre de l'économie, les contrôleurs d'Etat sont présents, de droit, dans les entreprises dans lesquelles l'Etat détient plus de 50 % du capital. Pour exercer sa mission, le contrôleur d'Etat assiste avec voix consultative au conseil d'administration et dispose d'un très large pouvoir d'investigation. Dans la majorité des cas, il est physiquement installé au siège de l'entreprise. Le contrôleur d'Etat manie en permanence des signes juridiques, économiques, politiques et financiers, d'où l'intérêt de considérer la dynamique des signifiants plutôt que chaque série de signes prise isolément. Dés le milieu des années 90, un sujet (VF) est en quelque sorte dépassé par sa propre parole. Il énonce devant nous que l'Etat ne contrôle à vrai dire pas…ou si peu France Télécom.

Deux signifiants président à la rencontre, au transfert et au contre transfert entre VF et le chercheur. Le signifiant-maître est celui de « contrôle ». VF est contrôleur d'état, en charge de défendre les intérêts économiques de l'Etat vis à vis d'un de ses opérateurs, à l'époque France Télécom. Le chercheur a préparé un guide d'entretien semi-directif sur le contrôle de gestion en organisation publique. L'hypothèse de

---

[1] L'entretien audio réalisé avec « VAN FLEMISH», contrôleur d'Etat que nous avons longuement rencontré est hélas inaudible à ce jour car stocké sur bande magnétique ; il eût été passionnant de le réécouter et nous ne desespérons pas d'y arriver.

[2] Signer le rôle (historiquement le registre) opposable au rôle.

[3] A l'origine, les entreprises publiques étaient un prolongement des administrations. De même que ces administrations étaient dotées d'un contrôleur financier, les entreprises publiques disposaient d'un contrôleur d'Etat, chargé de contrôler les comptes et d'approuver certaines dépenses, notamment en matière d'investissements. Leur mission s'est progressivement diversifiée. Elle est fixée par le décret n° 55-733 du 29 mai 1955. Cette mission consiste essentiellement à informer l'Etat actionnaire de la situation économique et financière des entreprises publiques, afin de contribuer à l'évaluation de leurs performances et à la prévention des risques auxquels elles sont exposées.

recherche est à l'articulation de la sociologie et du contrôle de gestion dans la lignée des travaux lancés par la revue *Accounting, Organization & Society.* Elle repose sur une vision « Foucaldienne » du contrôle de gestion selon laquelle le contrôle est avant tout affaire de dispositifs intériorisés plutôt que d'une objectivation centralisée et hiérarchisée de systèmes de contrôle formels[4]. La psychanalyse est présente « en creux » : c'est un signifiant important qui relie le chercheur à son co-auteur lui –aussi chercheur dans le cadre de la recherche en question[5]. Le chercheur a gardé de sa cure analytique de 7 ans une certaine agilité à ouïr les associations parfois libres que produit un entretien avec un manager et une certaine capacité à tenter de relier entre eux les signifiants.
Le second signifiant est celui de « Flamand », c'est à dire du nom du père du contrôleur et du chercheur. Ce signifiant est posé dés la prise de contact.

- « Ah bon, vous avez aussi un nom flamand ? De quelle région ? Etc… »
- « Oh, c'est le nom de mon grand-père, que j'ai à peine connu[6] »

Flamand introduit donc une connivence avant tout symbolique, dans la mesure où si le signifiant flamand rassemble les protagonistes, le signifié a selon toute vraisemblance un effet inverse, le chercheur essayant de ne pas être dupe de ce nom du père qui n'est le sien que par une sorte de hasard éloigné de ce que Pierre Legendre (1985) appelle l'inestimable objet de la transmission à propos du principe généalogique[7].

La dynamique des signifiants

Si parler vrai était la norme dans les entreprises et ailleurs, ça se saurait. Cela ne signifie pas pour autant que mentir soit devenu la norme, même si c'est le message à peine subliminal des medias, les anciens comme les nouveaux (Twitter, Facebook,…). Mentir vrai est une option raisonnable et il n'est pas choquant de considérer que cet apprentissage est ce à quoi servent (entre autres) les meilleures institutions d'enseignement supérieur (Oxbridge, Harvard, l'ENA,…). Le manager est aujourd'hui le maître des signes à Manhattan ou à la City tout comme Platon était le maître des concepts à Athènes.

---

[4] Les principaux résultats de cette recherche figurent dans de Swarte (2002).

[5] Mais la psychanalyse n'est jamais explicitement nommée dans le dispositif de recherche, même ce cela ne l'empêche pas de produire des effets, comme on va le voir.

[6] Il s'est séparé de la grand-mère du chercheur quand son père avait 13 ans…Dans ce que le chercheur a entendu enfant de la bouche de son père, « Flamand » est associé à « gris, pauvre, humiliant », tout spécialement la sous-préfecture flamande (mais francophone) dans laquelle le père du chercheur a passé sa petite enfance. Dans l'imaginaire du chercheur, « Flamand » est donc à la fois ce qui a rendu son père si triste et si honteux et le signifiant qui le renvoie à une généalogie pluri-séculaire, à un ancrage territorial inchangé entre le 14° siècle et 1939.

[7] Plus précisément, ce principe généalogique se réduit ici à la transmission du nom et rien d'autre, en tout cas rien de positif dans le discours entendu sur les Flandres, à l'exception notable des chansons de Jacques Brel mais ça c'était du côté de la mère.

Dans l'instance de la lettre[8], Lacan, inversant le raisonnement de la linguistique saussurienne énonce la formule originelle de la production d'un signifiant : S/s. Pour le psychanalyste, c'est le signifiant qui gouverne le discours et non l'inverse. Ici (s) représente le signifiant caché dont chacun (par exemple un manager) connaît l'existence à son insu, c'est à dire inconsciemment. Il ne s'agit pas seulement d'un phénomène « inconscient » au sens freudien. Il s'agit, d'un point de vue lacanien, d'un effet du langage qui sert en l'occurrence à « habiller » voire à travestir la vérité économique (connue du manager) afin de diminuer l'inconfort psychologique qu'éprouveraient les différents protagonistes (au premier chef le manager) en l'absence de ce décalage entre le signifiant et le signifié.

2) Formule simplifiée du processus métaphorique

A partir de Dor (2004) p. 43 et suivantes on peut présenter la formule simplifiée du processus métaphorique. Elle est du type :

F(S'/S)S= S(+)s

F symbolise la fonction, comme en mathématiques.

S'/S traduit le fait que dans une métaphore[9] un signifiant prend la place d'un autre (ex. comptes vrais/comptes manipulés dans le cas VF)[10]

S représente le signifiant

Le « résultat » S(+)s peut donc (en simplifiant) être formulé ainsi : le résultat du processus métaphorique est de produire un surplus de sens noté (s). En étant encore plus simplificateur, tout professeur a l'expérience de la portée pédagogique d'une métaphore qui parle au public. Aucun cours ne peut vraiment exister sans l'usages de métaphores qui sont au principe même de ce type de communication.

---

[8] http://www.google.fr/search?q=lacan+instance+de+la+lettre&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:fr:official&client=firefox-a

9 La métaphore est pour Lacan de l'ordre de la diachronie, ce qui signifie qu'elle comporte une dimension temporelle (mais a priori pas de dimension chronologique, la temporalité de l'inconscient n'étant pas celle du temps historique).

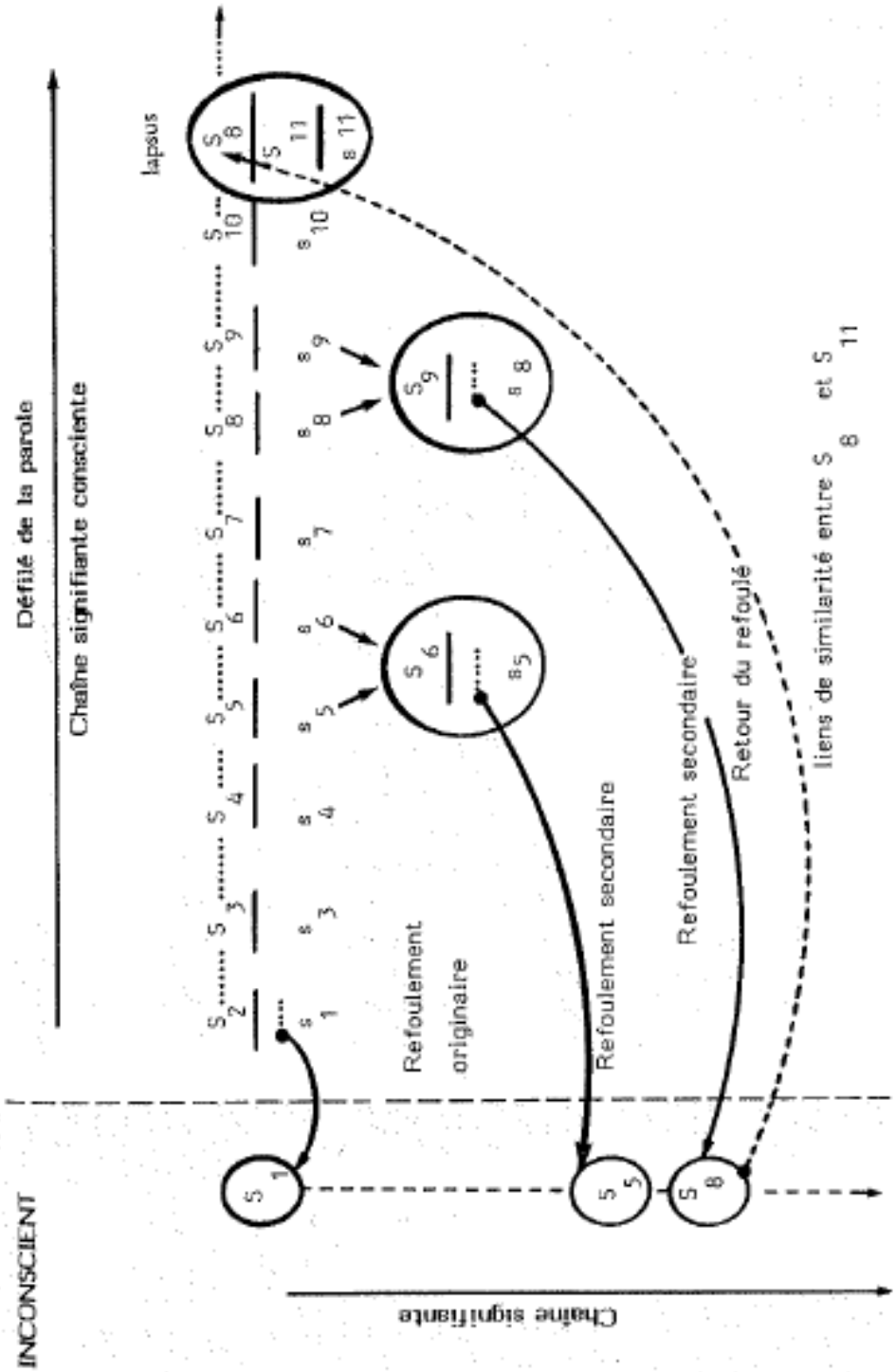
10 The homology of structure research is even more pertinent to the realm of psychoanalysis where it has become a primary methodological axis: indeed in order to be able to access the unconscious we must first be able to identify its metaphorical forms in the real world. Lacan (1966, p.557) systematized and delved further into this approach by studying structural invariants and the metonymy beyond the metaphor. For him "metaphor occurs at the precise point at which sense merges from non-sense" (in Dor, 1997, p. 50). So, a metaphor is the first step to accessing the unconscious dimension and as we shall see later in the text why metonymy is a way of delving even deeper into the question (de Swarte, 2005 p. 3).

Lacan explique que c'est dans la substitution des signifiants qu'un effet de signification est produit qui est créatif ou poétique. Le signe (+) représente l'émergence de la signification (Lacan 1957 a in Dor 1985 p. 52).

Si on applique cette relation à notre cas VF qui utilise la métaphore du camouflage pour désigner certaines pratiques comptables de France Télécom, il s'agit d'un rapport entre un signifiant et un signifié (S'/S) auquel une signification inconsciente (+) s peut être attribuée comme on l' a montré ci-dessus. Le message implicite de VF au chercheur est simple : « je ne suis pas dupe » ; ce message n'est bien sûr pas formulé : c'est un non dit qui est quelque part entre le conscient et l'inconscient de VF. Il n'est peut être pas indispensable d'avoir l'oreille affûtée par la psychanalyse pour l'entendre ainsi mais ça aide sérieusement dans le processus de recherche puisque deux écoutes ont lieu simultanément : une du discours officiel et une (d'une partie) du discours inconscient.

3) La chaîne signifiante et son mode opératoire

On trouve dans Dor (1985 p. 134-135) un schéma éclairant ci-dessous sur le mode opératoire de la chaîne signifiante. Appliquons-le au cas de M. Van Flemish.


INCONSCIENT
Défilé de la parole
Chaîne signifiante consciente
lapsus
Refoulement originaire
Refoulement secondaire
Refoulement secondaire
Retour du refoulé
liens de similarité entre S8 et S11
Chaîne signifiante

Ici (s) représente le signifiant caché dont chacun connaît l'existence à son insu, c'est à dire inconsciemment. Il ne s'agit pas seulement d'un phénomène « inconscient » au sens freudien. Il s'agit, d'un point de vue lacanien, d'un effet du langage qui sert ici à travestir la vérité économique afin de diminuer l'inconfort psychologique qu'éprouveraient les différents protagonistes en l'absence de ce décalage entre le signifiant et le signifié.

En abscisse se trouve le défilé de la parole et la chaîne signifiante consciente. M. Van Flemish (VF) nous explique par exemple les missions du contrôleur d'Etat chargé de surveiller les comptes de France Télécom. En ordonnée se trouve la chaîne signifiante inconsciente, où pour parler simplement les « arrière-pensées » de VF.
Le refoulement originaire S1 correspond au fait que VF sait que le chercheur ne sait pas et entend bien faire contrôler par son surmoi les paroles qui seront dites par lui. Au fur et à mesure que le dialogue s'établit, la chaîne signifiante se déploie (S2, S3, S4,…) en même temps qu'une certaine confiance s'établit. VF procède alors à un refoulement secondaire noté S6/S5 sur le graphe, plus élaboré que le refoulement primaire (« ce chercheur est sympa mais il ne faut pas que j'oublie de garder mes distances »). VF est tiraillé entre son désir initial de tenir un propos politiquement correct dont il sait très consciemment que c'est un « mentir-vrai » et son envie, pour une fois de « parler vrai ». Tout en déroulant son propos conscient, VF lutte intérieurement contre l'envie de parler franchement ce dont témoigne S9/S8, situation identique à S6/S5 (refoulement secondaire). En S8/S11 arrive le « lapsus » dans le schéma de Dor, à savoir le retour du refoulé. En toute rigueur, s'il y a bien retour du refoulé, il n'y a pas lapsus au sens strict mais plutôt une sorte de défaite du surmoi qui se dit : après tout quelle importance cela a-t-il de dire la vérité à partir du moment où je demande à ce chercheur de la taire et de la garder pour lui ? C'est bien sûr là que la vérité du discours apparaît à savoir qu'il est consciemment linéaire (logique du plaidoyer pro-domo du contrôleur droit dans ses bottes) mais inconsciemment non linéaire dans la mesure où le contrôleur lutte contre son envie de « lâcher le morceau ».
La chaîne signifiante consciente n'est pas dans ce cas plus importante ou moins importante que la chaîne signifiante inconsciente. Elles sont les deux faces d'une même médaille et entretiennent mutuellement des liens aussi essentiels que ceux qui relient le signifiant et le signifié. Mais c'est bien sûr l'écart entre les deux, le rapport S'/S qui importe. C'est sur ce point de méthode précis que Lacan peut être utile à l'interview en gestion. Personne ne ment, personne ne dit toute la vérité. C'est bien dans les silences, les lapsus, les bafouillements, … que se manifeste une vérité inconsciente aussi difficile à taire qu'à dire.

Au total, il existe ici deux réseaux de signifiants en partie autonomes en partie dépendants. Le fait que le vocabulaire, la grammaire et la langue comptables diffèrent notablement de leurs équivalents dans le champ économique permet un jeu subtil entre les systèmes de signification d'une part et les réseaux de signifiants d'autre part. Le désir y trouve son compte, chaque sujet (notamment M. Van Flemish) pouvant ainsi élaborer un compromis psychologiquement acceptable entre le signifiant et le signifié. L'empathie ou si l'on préfère l'écoute neutre et

bienveillante du chercheur permet à la faille existant entre S et S' de s'exprimer, à la vérité d'être énoncée mais à la condition que le chercheur soit lui aussi taiseux quant au mentir vrai qui arrange tout le monde.

4) Le couplage Flamand/Contrôle : une interprétation

Archétypes, métaphores et métonymies

Avant de voir si métaphore et métonymie peuvent nous aider à interpréter le matériel fourni par VF, regardons du côté de la psychanalyse jungienne ce que pourrait apporter la notion d'archétype.

Les archétypes ont été bien étudiés par la paléontologie ou l'histoire, par exemple Georges Duby montrant la structure ternaire de l'imaginaire féodal. Dans des travaux précédents, nous avons retenu l'idée que l'archétype jungien[11] était une métaphore à caractère pédagogique intéressante dans le champ des organisations, plus spécifiquement par exemple celui du management interculturel des technologies où les types et les standards du management sont peu stabilisés mais les où les normes de coopération technique sont très rigoureuses.

Mais la portée analytique de l'archétype est limitée car elle n'est pas reliée à une conceptualisation assez rigoureuse de l'inconscient. Par exemple, dans nos observations de l'organisation high tech, la relation collaborative de travail se fonde en 1ère analyse sur une complémentarité organique entre les compétences techniques des différents salariés. L'ingénieur système a besoin du spécialiste des logiciels et inversement. Voilà pour le *type* de la relation. Mais on peut toujours repérer des liens le plus souvent peu visibles d'attachement, de détachement ou de répulsion qui vont au delà des solidarités professionnelles ou des résistances bien décrites par la sociologie du travail. Voilà pour *l'archétype.*

Enfin, ces liens fonctionnent à l' « un-sut » des acteurs, ce qui signifie que leur efficace provient de que ce savoir reste informulé et ne génère pas de discours. La chaîne signifiante fonctionne, bien entendu en ce sens que les technologies entretiennent une relation nécessaire avec le « savoir » tant conscient qu'inconscient. Pour parler en termes mathématiques, la relation sujet/technologie est bijective : froide, technique, objective et instrumentale dans un sens mais chargée d'affects plus ou moins explicités, connus ou refoulés dans l'autre[12]. L' « un qui sait » est alors dans ce cas l'observateur ayant une oreille analytique qui peut « mettre un nom sur

---

[11] L'archétype est pour la psychologie jungienne un processus psychique fondateur des cultures humaines car il exprime les modèles élémentaires de comportements et de représentations issus de l'expérience humaine à toutes les époques de l'histoire.

[12] Pour illustrer cela, la métaphore de la carte-mère en informatique est amusante. Elle est l'élément essentiel d'un micro-ordinateur (en anglais « *mainboard* » ou « *motherboard* ») permettant la connexion de l'ensemble des éléments essentiels comme la mémoire et optionnels comme les périphériques externes du micro-ordinateur. Cela n'étonnera personne dans cette assemblée, le bug informatique est rarement le fait de la carte mère et le plus souvent le fait du périphérique, belle métaphore d'une structure qu'on peut qualifier de pré-freudienne tant elle est matriarcale. La métaphore en tant qu'elle est un outil d'étude des correspondances (bijectives, idéalement) entre le conscient et l'inconscient, le symbolique et l'imaginaire ou le signifiant et le signifié est donc utile. Mais -moins que l'archétype cependant- elle reste trop ouverte sur une combinatoire rhizomatique (Deleuze) des signifiants certes riche et sympathique mais peu à même de construire un cadre d'analyse rigoureux. Il est donc préférable de resserer le concept et de chercher du côté de la métonymie.

la chose » au risque d'ailleurs de soulever des résistances très fortes s'il est trop explicite dans sa formulation des enjeux inconscients.

Métonymie

La métonymie (metonymy en Anglais) est une figure par laquelle on désigne le tout pour la partie, le contenu par le contenant par exemple « boire un verre» pour désigner le liquide contenu dans le verre, « prendre la porte » pour passer la porte en y étant contraint, etc…

La métonymie (Dor, 1985) est chez Lacan un processus inconscient particulier, dont la fonction est comparable à celle de la métaphore et qui permet l'expression du signifiant. Dans les Ecrits (1966, p. 493), Lacan assimile en effet les processus freudiens de la condensation à la métaphore et celui du déplacement à la métonymie Comme il existe une structure commune aux symptômes, aux rêves, aux actes manqués et aux mots d'esprit, le double processus métaphore/métonymie se retrouve alors non seulement dans le fonctionnement de l'inconscient mais aussi dans celui du langage.

La métonymie nous avait parue plus rigoureuse (de Swarte, 2005) pour analyser le « double langage » de chacun des participants, en l'occurrence à un entretien d'évaluation annuel. Adossé à la linguistique, le recours au concept de métonymie montre l'étendue des malentendus possibles dans toute relation interpersonnelle. Plutôt que de traiter le malentendu dans l'entretien comme un reliquat gênant, nous avions mis sa dynamique au cœur de notre analyse.

La référence à la métonymie permet alors d'envisager l'existence de trois niveaux de langage au cours de l'entretien, bref d'un langage triangulé : celui du management et de la rationalité instrumentale de l'organisation tout d'abord, celui du non-dit et du silence ensuite et enfin le propos inconscient dans lequel la structure divisée de chaque sujet articule selon sa logique propre les deux précédents langages : celui de la parole instrumentalisée et celui du silence prudent.

On pourrait ici envisager l'hypothèse métonymique ou le signifiant flamanT (rose) se substituerait au signifiant flamanD. Dans ce cas, un « grand échassier au plumage rose, aux pattes palmées très longues, au cou long et sinueux, au bec coudé garni de lamelles cornées qui lui permet de se nourrir de plancton qu'il filtre » correspondrait à la fois à la fonction organisationnelle de VF : filtrer les chiffres des ingénieurs pour nourrir Bercy et à celui du chercheur : filtrer les discours de cadres dirigeants pour apprécier l'effectivité du contrôle de gestion[13]. Mais rien dans le matériel disponible ne permet d'étayer l'hypothèse métonymique.

[13] C'est en tout cas autour de ce signifiant partagé que s'inaugure l'entretien dont il est clair que son enjeu est celui de la vérité, vérité dont l'énonciation est l'objet même de la recherche sur les organisations.

Métaphore

La proposition initiale est la suivante : « Des flamands parlent du contrôle de gestion ». Il s'établit donc un rapport : contrôle/flamand qui est le signifiant-maître autour duquel va s'organiser l'entretien, d'une durée d'environ 1h, dans le bureau parisien de VF. Très rapidement, contrôle est substitué à flamand, ce signifiant n'ayant plus de raison d'être dans le contexte d'un entretien sérieux sur le contrôle d'Etat. Suivons le lacanien Razavet (p. 84) quand il explicite le processus métaphorique qui est à l'œuvre.

Il vient contrôle/flamand barré.flamand barré/x implique contrôle.1/flamand[14]

Ce qui se lit :

Le signifiant flamand a été barré et exclu immédiatement après avoir été prononcé *ab initio* car il est « hors sujet » et qu'on est entre spécialistes du contrôle de gestion qui se doivent de traiter rigoureusement leur sujet. Il n'est pas exagéré de dire qu'il est refoulé du champ de la conscience de VF tout comme de celle du chercheur en gestion, mais à un degré moindre. L'effet de signification (le signifié produit) n'est pas assuré synchroniquement (et pour cause !) mais il l'est diachroniquement, comme on va le voir.

X correspond ici à l'inconnue résultant du rapport entre contrôle et flamand barré. Ce décalage temporel dans l'irruption du sens qui n'apparaît qu'après-coup (Razavet p. 84) : aucune métaphore ne livre immédiatement sa signification.

VF voudrait dire à l'Etat qu'il sait mais ne le peut pas sauf à déchaîner une violence symbolique considérable chez France Télécom qui se retournerait contre lui comme jadis le messager grec porteur de mauvaises nouvelles était exécuté. VF est le sujet supposé savoir qui doit surtout ne pas faire état de ce savoir au sein de France Télécom. VF est condamné au silence…Sauf qu'au bout d'une heure d'entretien flamand et fla-ment se mettent en rapport pour dire ce qu'il ne faut pas dire et surtout pas répéter.

« Fla-ment » serait ici le signifiant qui permet l'accès à la chaîne signifiante, même si le signifiant « Fla » demeure encore obscur faute d'une analyse plus approfondie. Le phonème Fla-ment prend ici son sens. VF et le chercheur sont liés par ce signifiant inaugural dont l'objet est de parler du mentir vrai des économistes de France Télécom.

En effet « fla » peut renvoyer à flafla (ostentation) qui serait pertinent pour décoder la sophistication ostentatoire des écrans de fumée économétriques contre lesquels VF se bat. Fla peut aussi renvoyer à fla-gellation, ce qui est à peu près ce que les X télécoms faisaient symboliquement subir à VF, l'unique contrôleur d'Etat. On peut aussi

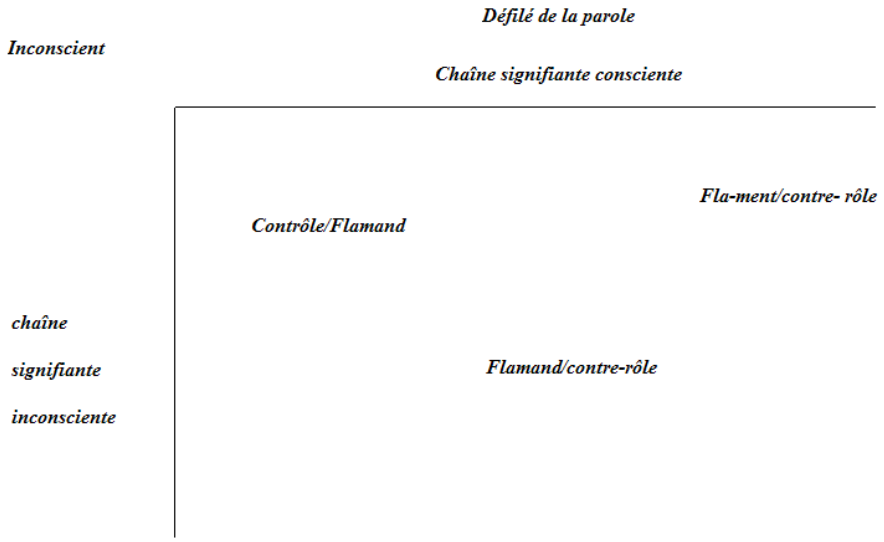
[14] Il s'agit du produit des extrêmes et des moyens, opération arithmétique connue au moins depuis Euclide.

envisager flagada (mou, sans force) qui correspond à la position de VF dans l'entre deux symbolique entre l'Etat français et une entreprise qui était à l'époque le 5° opérateur de télécoms au monde avec le « réseau le plus numérisé du monde ».

Lettre volée de Poe : VF sait dés le milieu des années 90 que FT n'est pas contrôlé. Mais il doit le taire et ne le dit à personne ou presque. Le chercheur « s'exécute » : il obéit et il se condamne au silence en tant que chercheur, n'exploitant pas une des pépites de son matériel. Il est vrai qu'on lui avait refusé la publication d'un article dans lequel il citait une critique de la gestion d'un des présidents de France Télécom « bon budgétaire mais pas stratège ».

Les conséquences tant économiques que managériales que sociales ne sont pas minces. Si VF (et d'autres) avaient osé parler, accepté que leur parole fût transmise , été entendus et si tant la communauté scientifique que les médias avaient tendu l'oreille, et la bonne, le record du monde de la dette privée était évitable. On a quand même ici affaire à un signifiant dont la valeur de marché est de 50 milliards d'Euros. France Télécom ne serait certainement pas Google mais ne serait pas non plus une entreprise qui a détruit 2/3 de sa valeur boursière entre 2005 et 2013.

Schéma de synthèse



Ce schéma reprend celui de Dor ci-dessus en l'appliquant à l'interprétation proposée. On note trois temps. Contrôle/Flamand est le rapport qui préside à l'entretien entre le chercheur et le contrôleur d'Etat. Il occupe la position du refoulement originaire

puisque « Flamand » est barré dés les premières minutes. Dans un 2° temps, il s'agit de refoulement secondaire autour d'un contre rôle. Le chercheur devient l'oreille à qui VF peut se confier. Le contre-rôle apparaît pour ce qu'il est : une métaphore, du contrôle de gestion, une position ici un brin masochiste pour VF qui n'est pas « dans son rôle ». Flamand bascule au numérateur car c'est le signifiant « oublié » mais qui permet la libre parole. Dans un troisième temps, « Fla » ment (au moins par omission), en est parfaitement conscient mais ne peut l'avouer qu'en demandant au chercheur de se taire. C'est selon le schéma de Dor, le retour du refoulé.

Comme le dit Lacan (1953, p. 3) : « la science [« de gestion »] gagne sur le réel en le réduisant au signal. Mais elle réduit aussi le réel au mutisme. Or, le réel à quoi l'analyse s'affronte est un homme qu'il faut *laisser parler* ». Ce fut fait. Cet homme, VF a parlé… mais pour nous dire immédiatement de nous taire, ce que nous avons fait pendant plus de 15 ans. Le réel, c'était l'absence de contrôle de l'Etat, absence qui devait s'avérer stratégiquement et financièrement dramatique à partir du début des années 2000. Le mutisme, c'était la condition imposée à un chercheur débutant pour lui « parler ». C'est donc autant le contre-transfert positif du chercheur que le transfert positif de VF qui est ici le nœud du problème. C'est d'ailleurs aussi ce qu'explique Devereux (1967)[15].

Conclusion

Les mots qui auraient permis d'éviter bien des maux étaient déjà dits au sein de France Télécom plusieurs années avant la crise financière de 2002. Que peut-on retenir dans une perspective lacanienne ? Tout d'abord, que l'analyse et l'interprétation des discours présente ici une plus grande valeur heuristique que la simple analyse de contenu qui, à vrai dire, ne nous a en général rien appris que nous ne sachions déjà sur France Télécom, si ce n'est que c'est une grande organisation complexe. Au nom de la « science de gestion », cette analyse de contenu s'interdit le plus souvent l'interprétation. Or, ce que Freud puis Lacan ont apporté (ainsi que dans une certaine mesure Max Weber en sociologie), c'est l'idée qu'il faut travailler non sur le contenu explicite mais sur le sens. Ce dernier se construit à partir du rapport entre le signifiant et le signifié.

On a cherché à montrer ici que le signifiant « flamand » avait permis que fut dite une vérité sur l'absence de contrôle de l'Etat sur France Télécom dés le milieu des années 90. Mais ce signifiant est barré par le fait que la vérité qu'il permet d'énoncer doit être tue. Il s'agit d'un processus métaphorique par lequel se met en place une substitution de sens où le contrôlé contrôle le contrôleur. Il y a une inversion des rôles qui autorise des manipulations « perverses » au sens de la psychanalyse, d'abord des chiffres puis des modèles économiques et enfin des hommes. Comme le dit Lacan, « les concepts de la psychanalyse se saisissent dans un champ de langage

[15] Dans *De l'angoisse à la méthode* (1967, traduction française en 1980), Devereux suggère de reconsidérer la question des rapports entre observateur et observé dans les « sciences du comportement » en s'inspirant du modèle de la cure psychanalytique.

et son domaine s'étend aussi loin que (…) un phénomène social, une métamorphose des symboles [qui] peuvent servir de matériel signifiant pour ce qu'a à signifier le sujet inconscient » (Lacan, 1953, p.4).

Des recherches ultérieures pourraient permettre d'exploiter l'hypothèse de la similitude des phonèmes (flamand/flamant par exemple). Pour ce qui concerne la métonymie, il faudrait retrouver des traces de processus de déplacement au cours de l'entretien entre le chercheur et VF.

L'organisation high tech est un terrain largement vierge pour la psychanalyse et plus encore pour la psychanalyse lacanienne. Notre intuition est de même nature que celle des premiers ethnologues (Lévy-Bruhl, Mauss,…) qui cherchaient à retrouver dans des cultures en train de disparaître ce qu'il y a d'universel dans la culture. Le paradigme numérique est universel ou en voie de le devenir mais les organisations qui le portent sont parfois bien à la peine pour survivre. Une organisation high tech du XXI° siècle est tout autant hyper moderne et en expansion (Google, Apple,…) qu'hypo-moderne et en régression au moins relative comme France Télécom. Mais « la psychanalyse, si elle est source de vérité, l'est aussi de sagesse » (Lacan, 1953 p. 8). Elle peut être un rempart et surtout une parole vraie face à la logorrhée des signaux numériques que l'organisation high tech a vocation à démultiplier.

Eléments de Bibliographie

ARNAUD G. (2003), Money as Signifier: a Lacanian Insight into the Monetary Order, *Free Associations,* Vol. 10 part 1 (N) 53) : 25-43.

FREUD S. (1915), Le refoulement, Métapsychologie.

GENET Sophie, (2008), « L'aliénation dans l'enseignement de Jacques Lacan. Introduction à cette opération logique et à ses effets dans la structure du sujet », *Revue Tracés*, ENS éditions, Paris.

LACAN J. (1953), *Discours de Rome,* www.ecole-lacanienne.net/documents/1953-09-26a.doc

LACAN J. (1966), *Ecrits,* Seuil Paris. On se base sur Ecrits 2, publié dans la coll. Points (1971).

LACAN J. (2006), *Ecrits,* Norton ed., New York & London. The First Complete Edition in English, translation by Bruce FINK.

LAPLANCHE J. & PONTALIS J.-B., (2004), *Vocabulaire de la psychanalyse,* PUF-Quadrige, n° 249, Paris.

LEGENDRE P. (1985), *L'inestimable objet de la transmission,* Leçons IV, Fayard, Paris.

RAZAVET J.-C., (2008) *De Freud à Lacan. Du roc de la castrarion au roc de la structure,* de Boeck, Bruxelles.

SCIACCHITANO Antonello, 2003) in *Revue internationale la clinique lacanienne,* « du symbole au symptôme ». Les comptes qui ne tournent pas rond du refoulement primaire. Pour ne laisser aucune place à des interprétations mythologiques...(p. 227-239), Erès éd. http://www.cairn.info/revue-la-clinique-lacanienne-2003-1-page-227.htm

SWARTE T. (de), (2002), "Le contrôleur de gestion, l'ingénieur et le psychanalyste : l'apport de la psychanalyse organisationnelle, *Gestion 2000,* Mai-Juin 2002, p. 83-100.

SWARTE T. (de), (2005) "A Lacanian Organizational Perspective on a High Tech Company : the case of personnel assessment", *Socio-Analysis* (7: 2005) p. 37-66.