

Manager à l'affectif !

D'un point de vue sociétal, psychologique et existentiel, le Management est, entre autres, l'incarnation symbolique de trois désirs : le désir du Manager, celui des Tutelles¹ (ou du marché) et celui de l'Institution² (le collectif).

“Le désir de l'Homme-Manager” est à la fois visible et caché, lisible et secret, logique et irrationnel, professionnel et profane, humain et inhumain, conscient et inconscient, langagier et corporel...

Le langage dit affectif est d'une lecture commune, aisée et compréhensible par tous. Levier commode, fonctionnant bien, car il parle à tout un chacun, sans médiation, sans médium, directement.

C'est un code relationnel sans code, dans lequel tout l'Humain se love et se livre, au centre duquel tout l'Institutionnel est inscrit. La tentation est donc grande, d'en vivre professionnellement et de s'en servir au fil du temps, qu'on soit manager ou/et managé.

I. L'AFECTIF

Une syntaxe institutionnelle bien commode

**Jean-Louis
Léonard**

**Directeur
Centre Hospitalier
d'Armentières (59)**

Les sentiments triviaux, intimes, familiaux sont transposables à l'identique dans l'institutionnel. L'Institution les porte, les habille, les coiffe et les valorise.

L'amour du travail bien fait, le courage, le sérieux, l'éducation, l'obéissance, l'honnêteté, la fidélité, la reconnaissance, la politesse, la propreté sont encouragés et constituent de solides viatiques.

1. *S'exprime au travers d'une politique sanitaire, économique, etc.*
2. *Traduit par l'idée dominante.*

Les qualités de cœur, le respect, le dévouement, l'exemplarité, l'empathie, la compassion, l'amitié, la sensibilité se révèlent être aussi d'excellents traits d'union. Certes, la fragilité émotionnelle et l'émotivité, par contre, ne sont pas acceptées.

Ces sentiments sont stigmatisés comme étant professionnels. Incompatibles en tout cas avec une fonction d'autorité qui requiert, elle, solidité, fermeté et impavidesse en regard de situations critiques, de détresse, de souffrance.

Le leader doit se montrer impassible, imperméable et insubmersible face aux montées de violence, aux situations de stress, aux bouffées d'angoisse et ce, au risque d'être invalidé et délégitimé.

Ce faisant, le Manager et le managé s'inscrivent, tous deux, dans le registre de la reconnaissance mutuelle et réciproque. Leurs égos ont faim et ont soif. Des marques d'estime, d'encouragement, de séduction, de félicitations sont toujours les bienvenues. Chacun tend son miroir à l'Autre. Le Manager et le managé aiment se voir renvoyer une image flatteuse. NARCISSE est au cœur de l'institution. NARCISSE est au cœur de chacun d'entre nous. Dans le déroulé de cette chaîne affective, la plupart des acteurs s'y sentent bien. En pays familier. En territoire balisé, connu. En bonne place. Ce mode d'expression est sans surprise. Certes, ce système relationnel comporte son lot d'avantages, son flot d'inconvénients. Ainsi, d'instinct, on sait nager, faire avancer une idée, un dossier, un projet. On voit au premier coup d'œil comment se concilier les bonnes grâces des uns et des autres. Éviter les écueils, les chausse-trappes, les rebuffades.

Par contre, il est plus malaisé d'en percevoir les limites, les contraintes et les effets pervers. Vite catalogué, on est enfermé dans un rôle, une image, un comportement, un emploi bien cadré, parfois un contre-emploi assigné qui déterminent notre représentation sociale et bornent ainsi notre champ des possibles.

Ce système relationnel installé, il est difficile de s'en départir, de s'en distancier. Le changement de pied, la volonté de changer, de progresser, de secouer le carcan, d'innover ne sont guère tolérés, acceptés, autorisés.

Celui qui persiste est au mieux taxé d'inconstant, d'iconoclaste, perçu comme un contestataire, voire un petit malin, un inquiétant petit génie ou pire, marginalisé, rejeté, invalidé.

Certes, le registre affectif signe l'humain ; rien que du normal et du banal en somme. Aussi sa mise à l'index au motif qu'il faut professionnaliser les comportements institutionnels peut s'avérer, pire encore, au niveau des effets pervers. Au nom de la technique, du professionnalisme, d'un management de type “*saut à l'élastique*”, l'affectif visible, tangible, parlé et agi, est expurgé, gommé pour mieux se dissimuler derrière le non-dit, la rationalité apparente, la négation voire la dénégation.

Cette entreprise n'est, ni plus ni moins que de la manipulation, qu'un stratagème qui se croit habile, qu'une rationalisation³ qui se pense intelligente. À terme, le managé n'est pas dupe, il perd confiance et développe un système de défense et de résistance. Le Manager y perd en authenticité et partant, en crédibilité.

Sa capacité d'animer, d'entraîner, de fédérer prend du “*plomb dans l'aile*”. Urbi et orbi, il est vécu comme un autocrate, un tyran, un pervers. À son encontre, émergent plusieurs stratégies possibles : s'en protéger ou/et le fuir, ou/et le combattre.

Quoi qu'il en soit, l'Institution en fera les frais et en pâtira. Le coût social ne sera pas indolore !

II. L'INCONSCIENT

Une grammaire égo individuelle à apprendre et à réviser régulièrement

Les affects et leurs traductions comportementales, l'affectif, comportent une grosse partie immergée dans l'Inconscient, dissimulée derrière le voile du « dit », pliée et repliée dans le refoulé. L'affect peut recouvrir et exprimer une émotion archaïque, un sentiment infantile, mettant en scène l'égo du **tout petit enfant** toujours présent et agissant au cœur de l'Homme. Du Manager et du Managé, toujours aux prises avec les désirs de ses parents, de ses grands-parents, d'une histoire transgénérationnelle...

3. Tour de passe-passe psychique qui consiste à s'inventer des raisons acceptables pour son esprit critique afin de légitimer une conduite dont on veut ignorer les vrais motifs.

Passée la période de l'enfance, les affects inconscients sont renvoyés alors, **à la vie se faisant et devenant** ; ils affectent la vie au quotidien du Manager et du Managé et impriment leur façon d'être, de paraître, de potentialiser, de capitaliser, de travailler.

Selon les itinéraires individuels, il peut s'agir d'un problème d'identité, d'insécurité affective, de non reconnaissance, d'une affaire de maltraitance, d'inceste, d'abandon, de violence, de rejet, de réification⁴, de bouc émissaire, de dette familiale, d'intense plénitude et aussi d'hyperprotection. L'affect est une trace psychique qui marque un divorce, signe un deuil, une perte, un enfermement, une violence terrible faisant écho à une souffrance⁵ horrible voire à contrario à une béatitude, à un amour fou, à un vécu protégé, trop protégé aux accents autistiques, aux relents ghettoïdes.

Selon les individus, l'affect a à voir avec la peur panique de la mort, la peur panique de l'abandon, à l'idée de meurtre vengeresse assortie d'un inépuisable sentiment de culpabilité, à un accident existentiel, à un séisme familial, à une déliaison parentale, niés, évacués, non reconnus car jugés trop dangereux. L'affect, en regard des histoires familiales, se tourneboule dans une blessure, un déni, un vide d'amour, se torsade dans un nœud de désamour. Niché dans l'**Inconscient**, l'affect est contenu en arrière-plan de la conscience. Lové dans l'ombre de la mémoire, agrippé à l'orbe⁶ du Moi. L'affect, ainsi engrammé, a pris racine ; il agit, rétroagit, détermine et imprègne les comportements, les émotions, les sentiments, les pensées, les désirs, les fantasmes, les rêves, les utopies, les projets, l'affectivité des adultes. Et ce, à l'abri des regards, mine de rien, l'air de ne pas y toucher. Sous le manteau du quotidien institutionnel, professionnel et managérial...

Dissimulé dans l'ombre du champ de la conscience. Caché. Aux aguets sous le mot, sous le verbe, sous le sens, sous la vie, sous le factuel, sous l'acte institutionnel et professionnel. **Sous l'affectif quoi !**

L'affect inconscient témoigne d'une histoire ; il est un signe caractéristique, une ponctuation singulière. La courbe particulière d'un itinéraire individuel et spécifique. L'arbre arborescent d'un passé riche de sens. L'affect refoulé n'est ni symptomatique, ni l'item d'une nosographie médicale. Il n'est autre que de la poussière d'Humanité, de la cendre

4. Chosification : individu transformé en objet pour la sécurité psychique d'un tiers.

5. Irréductible au terme même car au-delà de toute souffrance.

6. Espace compris entre le centre et la périphérie.

ontologique. C'est la marque d'une destinée, la trace d'un destin, l'image propre d'une condition humaine. Sisyphe en chair et en os. Ce faisant, l'affect inconscient n'est pas neutre. Il enferme, paralyse, retient, détourne, booste, compense, surdimensionne, pervertit, masque, voile et peut trahir l'affection...

L'affect inconscient est une bombe à retardement. Une galerie qui serpente sous les fondations de l'affection et qui peut, du jour au lendemain la crouler et la ruiner.

L'affect, enraciné dans l'**Inconscient**, est un étranger au cœur du visible. Un inconnu au centre du lisible. Mais, ce n'est pas le **Diable**. L'inconscient est en deçà et au-delà de toute Humanité, de toute altérité.

Rien moins qu'une instance psychique réelle. Ne nous en déplaise !

La force de l'**Inconscient**, c'est précisément qu'il **Est**. Incontournable. Indépassable. En d'autres termes, il faut toujours faire avec. Inutile donc de biaiser, de faire semblant, comme si...

L'affect peut tout chambouler, déréguler, inverser. L'affect inconscient, c'est JUDASISCARIOTE. Il pèse lourdement sur les comportements. Change leur signification. Obère parfois leur finalité. Inverse leur sens. Sous de tels auspices, le Manager et le managé peuvent divorcer alors qu'ils célèbrent en chœur leur collaboration.

Ils s'avancent sincères, sans filet, vers l'affrontement alors qu'ils proclament ouvertement le dialogue. La main sur le cœur, ils sont, au niveau du discours, intarissables sur les avantages du dialogue social, l'idée de participation, de concertation, de contrat moral, alors qu'ils s'enferment, à leur corps défendant, d'un même élan dans le mutisme, le repli et campent incrédules sur le front du refus.

En d'autres termes, l'affect inconscient non exploré, non identifié, non connu et reconnu, non réinvesti existentiellement, affectivement et émotionnellement, non travaillé, non distancié peut vicier les rapports humains, les transmuter et faire faire à tout un chacun, peu ou prou, le contraire de ce qu'il dit, de ce qu'il pense, de ce qu'il veut, de ce qu'il désire...

En toute bonne foi, en conscience, sans que le doute ne les assaille, sur la légitimité et le bien fondé de leurs intentions, le Manager et le managé peuvent être surpris à se voir agir ainsi à fronts renversés de leur déclaration, de leur charte, de leur volonté, de leur contrat d'objectifs et de moyens.

Pris au piège de leur histoire personnelle non ré-identifiée, non explorée et otages malgré eux, de **leurs affects inconscients**, Managers et managés risquent de constater (in fine) des fins en totale contradiction avec les moyens affectifs, matériels et institutionnels déployés, avancés, mis en œuvre. Tant il est vrai, ici et maintenant, de révérifier à nouveau que si l'affectif est toujours authentique, il est d'autant mieux vécu, sincère, vrai, lucide, éthique qu'il prend en compte les affects refoulés, régulièrement revisités, réexaminés et passés en revue. Cette gymnastique constante en boucle, **conscient / inconscient** participe à la nécessaire régulation de tout à chacun avec lui-même et les autres, avec lui-même, les autres et l'Institutionnel et permet d'éviter certains pièges grossiers tendus par l'affectif, l'affection et l'affect débridés au ras de la relation interpersonnelle, au fil du mot, du verbe, du geste technique, de l'acte professionnel, de la démarche institutionnelle.

III. RÉHABILITER L'FFECTIF AU CŒUR DU MANAGEMENT

L'homme est Un. Il participe pleinement à l'Unicité ontologique. Les managés comme les Managers sont des hommes. Ce sont, entre autres, les héritiers d'une Histoire singulière. Ils disposent d'une grille de lecture égo-affective des choses qui leur sont propres. Le prisme, à travers lequel ils voient, sentent, perçoivent, vivent est déterminé par leur psychisme, leur inconscient, leur éducation, leur culture, leur héritage familial et transgénérationnel. Qu'ils soient en situation dite privée, intime, familiale, institutionnelle ou professionnelle, n'y change rien contrairement à une idée reçue, c'est toujours le même « moi », le même égo, qui est à l'œuvre, en action, agissant, ouvert au monde, aux autres et à eux-mêmes.

Aussi, tordons le cou aux slogans managériaux, en vogue aujourd'hui, qui prescrivent aux professionnels d'être purs et durs, marmoréens, détachés de tout, y compris de tout affectif, de positiver et repositiver sans cesse quels que soient le problème et le contexte. Cette sorte de vieilles lunes est stupide. Pire, elle cache des faux-semblants et masque à peine des relents de fascisme rampant, de totalitarisme en creux. Au prétexte que le professionnalisme devrait évacuer l'affectif, le Management s'autorise, soit disant pour la bonne cause, des pratiques spartiates, casernoïdes et soldatesques. Pour mieux rouler les personnels ou/et l'encadrement dans la farine, les duper, les mettre au pas, pour mieux bannir la transparence, la concertation, la démocratie et le dialogue social.

La ficelle est grosse. La couture est épaisse. Le tissu est pervers. Ne tombons pas dans ces chausse-trappes dangereuses !

Profitons de cette **mise-à-plat-psychologique** pour délivrer la parole institutionnelle de sa gangue bureaucratique, de sa gangrène post-moderne, libérale, mondialiste en forme de pensée unique et lui redonner le **sens de l'humain** sans lequel il n'y a aucune action qui vaille. Le management sera d'autant plus efficient, constructif et dynamique qu'il fera confiance aux hommes, en favorisant le comportement vrai, la relation authentique, l'émotion sincère. Chacun doit se rendre compte, par lui-même, qu'il est d'abord et avant tout un être affectif agi et rétroagi par ses affects, les siens propres et ceux de ses alter égo. Chaque situation socio-institutionnelle, interrogeant la vie, la mort, la souffrance, le social, l'économique, le politique, nous interroge personnellement. En face de l'**Autre** qui est aux prises avec son destin, son chemin de croix, passe souvent, à travers l'affectif qu'il dégage, **notre propre ombre portée**. À nous, grâce à notre expérience, notre vécu, notre travail sur nous-même, de savoir ce qui se passe réellement, ici et maintenant, en nous et avec lui. À nous d'éviter de trop projeter sur l'Autre, cet usager, ce malade, ce collaborateur, cet agent, ce patron, ce médecin, nos affects, nos histoires, notre histoire, notre équation personnelle, nos désirs, nos angoisses.

C'est en prenant du recul, de la distance avec tous nos affects intériorisés, refoulés, masqués que nous avancerons sur le chemin **de l'autonomie**, celui qui mène à la lucidité, **à l'authenticité**, à la vérité et à **la vertu**. Grâce à cette stratégie en amont, pré-requis plus que nécessaire, **le Management** interpelle simultanément la « **conscience** » et l'**Inconscient** de tous les acteurs de l'Institution. Sur la base de ce **travail de fond**, mené par les acteurs, le projet collectif pourrait alors être raisonnablement partagé et venir fonder une Éthique sociale solide. Et la compassion se déployer car susceptible d'être vécue par l'Autre comme une aide humaine authentique, solidaire, porteuse d'espoir. L'encouragement, la parole chaleureuse seraient alors perçus comme des lumières, des signes positifs, des gestes de reconnaissance et les équipes engagées ainsi à se mouvoir dans un climat de confiance, d'écoute et de respect. Bref, si l'affectif ne fait pas tout et n'est pas le remède à tout, le nier, le travestir, le ringardiser, l'étouffer, le piétiner est absurde !

Certes, si l'affect refoulé n'est pas réinvesti et reconnu, le Management peut déboucher sur les pires dérives. Les pires abus, les pires tyrannies, les pires abus, les pires folies. L'enfer étant souvent, comme chacun sait, pavé de très bonnes intentions affectives et managériales...

Sachons donc reconnaître que l'affectif et les affects inconscients, bien pris en compte, régulés, systématiquement revisités et inventoriés, même si ce travail en boucle sur soi, sur les autres, sur l'Institution est loin d'épuiser le sujet, sont au cœur du management, au centre d'une gestion progressiste, dynamique et Éthique.

Les réhabiliter urbi et orbi, les saisir comme instruments opératoires de développement et leviers du changement, c'est s'engager résolument sur le chemin qui conduit à des **organisations citoyennes** et des Institutions intelligentes, à **visage humain**, porteuses d'espoir, de confiance et d'efficience.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Jean-Louis LÉONARD est l'auteur de :

Livres

« **Manager autrement** » - Les outils du Management Hospitalier - Éditions TSA - Paris (septembre 1994).

Coauteur de « **L'Aide Sociale à l'Enfance ? Interrogations** » (ou l'enfant assisté de réforme en réforme), Éditions E.S.F. - Paris (1980).

Articles

« **Ouvrir l'Hôpital au Social** » - Les Cahiers de l'Actif n°248 / 249, Violences institutionnelles, janvier - février 1997.

« **Sisyphes et le Système** » - Les Cahiers de l'Actif n°268 / 269, Handicap et sexualité : entre interdit et accompagnement (vol.1), septembre - octobre 1998.

« **L'Hôpital au risque de l'analyse institutionnelle** » - DH Magazine n°47.

« **Éthique du Management et Autonomie des Acteurs** » - DH Magazine n°53.

« **Pour un débat sur la mort en toute dignité !** » - A.D.M.D. 59-62 Bulletin n°7 - février 1998.

« **Évaluer pour gagner** » - DH Magazine n°60.

« **Profession D.R.H.** » - DH Magazine n°62 - janvier - février 1999.

« **De l'Évaluation comme système d'Intéressement** » (article en collaboration) Gestions Hospitalières n°383 - février 1999.