



La psycho-ethnologie d'entreprises

## **Pour des projets psycho-friendly**

### **Prendre en compte l'inconscient collectif dans l'élaboration des projets**

**Vivre ensemble, écologie, population vieillissante... Certes les projets ne manquent pas, les idées non plus, mais à quel prix ? Les constats sur les difficultés réelles, environnementales, sociales, financières... sont alarmants et les solutions se doivent d'être tout aussi percutantes, mais dans cette révolution de la relation homme / environnement entamée hélas un peu trop tardivement, on a oublié ce qui rendrait le changement plus facile pour l'être humain : l'inconscient collectif.**

### **Une approche psycho-ethnologique de l'espace**

Depuis sept ans déjà que nous avons réuni nos deux disciplines (psychologie et ethnologie) pour former la psycho-ethnologie d'entreprises (avec un « s », pour désigner autant les institutions que les actes), nous pensons qu'il faut prendre soin des émotions psycho-affectives collectives (les affects qui ont cours dans le psychisme et qui sont partagés par tous) si on veut favoriser la capacité à changer, à inscrire de nouvelles habitudes dans ses comportements. Le cadre avant le changement, tout simplement.

Et pour faciliter le passage d'un état à un autre, d'une ancienne représentation à une nouvelle, nous proposons des prévisions de tendances, des études et des créations « transitionnelles », d'après le phénomène transitionnel de Winnicott, où il est bien spécifié que pour passer d'un état de dépendance à la mère à la capacité à supporter son absence, on doit fabriquer, psychiquement et dans la réalité, une aire dans laquelle subsistent l'image maternelle (se rappeler d'elle dans la tête) et un objet ou un espace aussi rassurants qui pourraient prendre la suite (le doudou, l'aire du jeu puis plus généralement, la maison, la ville, la mode...).

En choisissant les projets liés à la collectivité, architecturaux, événementiels, design, management..., nous voulons montrer que la transition entre l'avant et l'après, entre les anciens modes de pensée et d'agir et les nouveaux, ne peut avoir lieu ou durer sans que l'on ait d'abord tenu compte des affects inconscients qu'ils mobilisent et qu'il faut pouvoir gérer. Il faut tenir compte des émotions inconscientes collectives, créer un cadre qui les rassure, avant d'envisager un changement, un pas vers la nouveauté proposée.

## Tenir compte des émotions inconscientes collectives

Être surpris parce que les gens rejettent un projet entièrement éco-conçu et censé rendre leur vie plus saine est une erreur, car ce qu'il faut retenir derrière ce comportement inattendu, ce sont des craintes tout droit sorties de l'appareil psychique, des émotions inconscientes et collectives sérieuses : celles de la peur de l'abandon, de ne plus être protégé par la nature que l'inconscient assimile à la mère nourricière, qu'il croit être désormais obligé de mater à son tour. Totalement inconcevable pour ce dernier.

C'est que l'inconscient a ses raisons que la société n'a pas. Les désirs du « ça » (autre nom de l'inconscient depuis 1920-1923) sont provocants et régressifs (retrouver le ventre maternel, l'unité duelle avec la mère...) mais ils sont aussi les puissants moteurs de notre créativité, on leur doit entre autre les cycles de la mode, les progrès techniques (les anti-rides pour atteindre le fantasme d'éternité, la mobilité de plus en plus rapide au nom de la toute-puissance...) et le paysage architectural. Narcissique, l'inconscient cherche essentiellement à se faire plaisir et il attend du monde extérieur qu'il exauce ses désirs. Et c'est le cas, même si ce n'est pas tout à fait comme il l'espérait, grâce au concours de la conscience.

La conscience et ses défenses\* officient pour la réalité extérieure mais n'oublie pas pour autant de satisfaire, de manière détournée, les envies du « ça ». Autrement dit, le « moi » (qui désigne la conscience depuis 1920-1923 aussi) et ses mécanismes défensifs\* pallient l'immense écart qui sépare ce que la société permet et ce que veut l'inconscient. Psychique mais issue de la socialisation, le moi est notre lien avec l'extérieur, son rôle est de créer des ponts entre les mondes internes (inconscient) et externe (conscient), et pour cela, il utilise les défenses psychiques comme moyens pour réaliser les désirs du ça sans que cela rende inadapté à la société. Par exemple, l'annulation rétroactive est une défense qui consiste à faire comme si une chose déplaisante ne s'était pas produite : en ce sens, elle permet de mieux gérer ses émotions, de ne pas être submergé par les plus désagréables d'entre elles. Ce qui montre bien que pour correspondre et se comprendre, les mondes interne et externe ont tout intérêt à se prendre mutuellement en compte.

Une évidence (l'être humain est composé d'un inconscient et d'une conscience) largement occultée lors des enquêtes menées auprès de publics variés pour mieux les comprendre ou les situer par rapport au sujet. Pour connaître les motivations des gens et anticiper leurs réactions, recueillir leurs témoignages lors de questionnaires ou d'observations (participantes ou non) ne suffit pas : orchestrées pour ne faire apparaître que des réponses « apprises » ou « valorisées » socialement, ils ne donnent qu'un aperçu partiel (voire aucun) des émotions inconscientes engagées lors des témoignages. Or ce sont ces dernières qui resteront (contrairement à celles conscientes, qui ne durent que le temps d'une mode) et surtout, qui auront le dernier mot.

## La psycho-ethnologie d'entreprises

La psycho-ethnologie d'entreprises s'attarde justement sur les désirs inconscients collectifs qui influencent nos comportements, nous font aimer ou rejeter telle ou telle chose au détriment parfois du bon sens. En clair, tout comme la psychologie prend soin des émotions individuelles, la psycho-ethnologie prend soin des émotions collectives des individus en lien avec ce qui les entoure afin que les projets de création d'espaces, de produits, d'événements... respectent l'équilibre psycho-affectif collectif et contribuent au bien-être général, en somme.

\* « ensemble d'opérations dont la finalité est de réduire, de supprimer toute modification susceptible de mettre en danger l'intégrité et la constance de l'individu biopsychologique » in J. Laplanche, J.-B. Pontalis, Défense, *Vocabulaire de la psychanalyse*, Quadrige, PUF, 1967, p.108.

Et tout cela, encore une fois, parce que tout a commencé dans l'inconscient, l'assimilation du groupe, de la culture (qui l'a aussi façonné), l'interprétation des liens avec l'extérieur et surtout, avant tout, ces sensations de perfection absolue que l'on ne cessera ensuite de rechercher autour de soi, espérant qu'elles se matérialisent dans la réalité extérieure, aussi « vraies » que dans la réalité psychique, quand les réalités interne et externe de l'enfant étaient encore confondues et que ces sensations de perfection étaient des « vérités ».. Puisque c'est dans cet arrière-pays du psychisme que tout a débuté, braquer tous les projecteurs sur les mécanismes inconscients collectifs, leurs buts et leurs évolutions, est une évidence, mieux, une nécessité pour connaître ce qui plaira aux gens ou encore, ce qui pourrait les décevoir à long terme.

L'exemple de l'habitat communautaire peut nous éclairer sur l'impasse faite sur les émotions inconscientes collectives et les risques encourus par la suite. Il serait une solution contre l'exclusion et la spéculation immobilière, et on compte sur la mutualisation des services et le partage d'espaces communs pour changer le visage urbain et social. Sauf que l'inconscient a ses limites concernant la relation avec autrui : on a besoin des autres mais on ne veut faire qu'un avec eux (on annule l'altérité). Là est tout le paradoxe humain, qui rend aussitôt caduque le concept de propriété collective, le renvoyant à ce qu'il est en réalité, une illusion qui trouve son apogée dans l'adolescence et la vie estudiantine (quand tout est encore à faire, que l'idéal du moi \* tend vers un équivalent à soi plutôt que vers un modèle plus élevé : parents, décideurs...) et est appelée à s'estomper avec le temps (réapparition du goût pour la cellule familiale et intime à l'âge adulte). Autre erreur de taille : la fragilisation des barrières séparant l'intimité de la communauté au nom d'une collectivité qui ne cessera jamais d'être un leurre, car il y aura toujours un leader et des suiveurs, les seconds remettant à plus tard leurs aspirations pour le premier. Le risque, à moyen et long terme ? Un moi collectif poreux, un peu bancal, qui aurait oublié de se construire à force de tout partager et qui ouvrirait la porte à une nouvelle forme d'individualité, passive, un peu perdue et en fin de compte indifférente à ce qui l'entoure, obligée de se redéfinir tout doucement donc se centrant de plus en plus sur elle-même, ce qui ne serait finalement pas une bonne chose pour l'habitat communautaire, l'écologie... Un retour à la case départ qui pourrait être évité si on considère dès en amont les limites d'un projet d'un point de vue inconscient collectif.

## **L'enveloppement avant la transformation**

Changer les mentalités suppose qu'on les ait d'abord rassurées : une règle de base très simple pourtant presque toujours zappée. Dans son ouvrage *Psychanalyse de l'image, Des premiers traits au virtuel* (Dunod, 2005), Serge Tisseron écrit que « du point de vue de ses fonctions, toute image est travaillée par des enjeux de transformation et des enjeux de contenance. Les premiers projettent le sujet dans un monde de transformation permanente, fascinant mais aussi angoissant ; les seconds le resserrent dans son identité à la fois individuelle, familiale et sociale et lui permettent d'affronter favorablement les premières. Tant sur les chemins de la connaissance que sur ceux de l'imagination, les images interviennent toujours avec deux caractéristiques : leur capacité de transformation en font notre aiguillon ; leur capacité de contenance en font nos amis » (pp. 189-190). Donc, si on veut qu'un futur projet rencontre un accueil favorable de la part de n'importe quel public, on a tout intérêt à veiller sur les pouvoirs d'enveloppement et de transformation de ses images (évocation, représentations, publicité, apparence...), et ce dans cet ordre précisément. Car si faire bouger les choses (enjeux de transformation) est

\* « modèle auquel le sujet cherche à se conformer » in J. Laplanche, J.-B. Pontalis, *Idéal du moi, Vocabulaire de la Psychanalyse*, Quadrige, PUF, 1967, p.184.

une priorité pour préserver l'environnement et la cohésion sociale, on semble oublier que l'inconscient n'a que faire d'eux et n'acceptera de s'impliquer que s'il se sent en sécurité concernant son intégrité psycho-affective (enjeux d'enveloppement). Or, l'inconscient est aussi celui qui détermine nos attitudes face aux propositions extérieures, indispensables ou non. Contenir les craintes des individus et créer des repères rassurants vers lesquels s'orienter en cas d'angoisse trop intense, c'est leur permettre d'avancer vers l'inconnu en se sentant protégés, de construire de nouvelles représentations avec l'assurance de revenir aux anciennes en cas de doute, puis de changer à nouveau jusqu'à ce que cela devienne évident.

Le modèle absolu de l'enveloppement est le ventre maternel. Ensuite, le bébé est amené doucement vers le monde extérieur grâce à une suite de cadres qui vont se substituer au cadre précédent : du ventre maternel, on va passer aux bras et à la peau maternel, puis au regard, au berceau et petit à petit le cadre va s'étendre au reste de la famille, à la maison, à l'école, au quartier, à la ville... En fait, chaque nouveau cadre rappelle un peu le précédent et en même temps diffère de ce dernier, mais le premier point (la ressemblance) est primordial pour la suite. Ce modèle de fonctionnement doit être pris en compte pour tout projet qui implique un changement.

Prenons l'exemple des maisons de retraite. Les personnes âgées craignent de tomber, dans l'oubli et tout court. Les maisons de retraite pourraient faire des merveilles : à supposer qu'elles prévoient des sols et des murs capables d'amortir les chocs voire des barrières traversant infiniment les chambres, les salles de bain, les couloirs, les terrasses... afin que la personne âgée puisse s'agripper à elles n'importe où n'importe quand, y compris lorsque le personnel tarde à se montrer en cas de besoins pressant (parfois jusqu'à 30 minutes d'attentes!). Nos aïeux n'auraient besoin de personne pour être confiants et conserver le plus longtemps possible leur motricité, et avec, leur indépendance. Tout cela grâce au pouvoir d'enveloppement de leur environnement justement, à cette assurance qui leur serait offerte et qui leur permettrait de dépasser assez leur peur pour la troquer contre plus d'audace (pouvoir de transformation : « je ne dois pas tomber » devient « je peux bien tomber, je me relèverai »). À cette solution toute simple, raisonnable, à la portée des plus fragiles voire réutilisable à titre privé, on préfère celles complexes et aliénantes des nouvelles technologies, à l'image du projet SALSAT\* par I-care et sa plate-forme audio-visio (télé-médecine, détecteurs de chute...). Qu'espérer de ces matériels high-techs censés faire gagner du temps aux personnels soignants en cas de malaise ou d'accident, et peut-être aussi rompre un peu la solitude quotidienne à travers des blogs sociaux ? Pas grand chose en fait. D'abord les seniors d'aujourd'hui ne sont pas ceux de demain, auxquels nous autres avons tendance à nous identifier : l'informatique, le numérique ne les « branchent » pas autant qu'on le croirait, du moins pas de la même manière. Ensuite, considérer les réseaux sociaux ou même les écrans tactiles (I-pad...) comme les moyens les plus simples et les plus aptes à connecter les personnes âgées au monde est une ineptie : vieillir suppose des pertes de mémoire, des gestes peu assurés, une confiance en chute libre et bien d'autres deuils encore, inéluctables et donc inévitables, et alors la meilleure chose qui pourrait leur arriver, c'est le contact humain, l'empathie et la capacité de contenir les souvenirs (d'un quotidien encore libre...), de les réutiliser pour créer une ambiance familière capable de rendre supportables et agréables les transformations dues à l'avancée dans l'âge, un peu comme le propose Nicole Poirier dans sa maison de retraite Carpe Diem, au Québec. Ce dont une machine est incapable de faire, et que le senior délaissera de toute façon, quand il aura perdu la majorité de ses capacités physiques et mentales. En attendant, il n'aura connu que l'isolement (n'en déplaise à certains), l'assistanat et pourquoi pas la culpabilité, celle de déranger les aides soignants avec ses problèmes, sans compter ceux qui n'acceptent pas leur perte

\* Santé Lien Social Autonomie Technologie

d'autonomie... Tout cela simplement parce qu'on lui aura imposé des changements avant même de créer autour de lui un environnement rassurant lui permettant de s'organiser psycho-affectivement pour affronter la nouveauté, à laquelle on lui demandera d'ailleurs de s'adapter. Un scénario déjà reproduit dix mille fois (proposer des modifications (enjeux de transformations) avant de reconstituer un cadre facilitateur (enjeux d'enveloppement)) et qu'il conviendrait d'éviter absolument.

## **L'inconscient, architecte de l'environnement**

Les plus beaux paysages existent dans l'inconscient. Le prototype du quartier durable réussi s'y trouve forcément aussi, celui de la ville en général également, il suffirait alors de jeter un œil dans l'arrière-pays du psychisme pour en connaître les formes.

D'abord parce que le premier environnement qu'on a connu sont ces parcelles de corps maternel toutes plus importantes les unes que les autres pour notre équilibre intérieur et notre maturation psychique : le ventre maternel, les seins nourriciers, les bras, les yeux, le sourire... Toutes les fonctions de ce corps maternel (procurer des soins, porter, envelopper, protéger...) vont être finalement ceux que l'on va rechercher à l'extérieur, elles sont les fondations que l'on va vouloir reproduire autour de soi pour retrouver la sécurité intérieure d'antan (les bras maternels ne nous laissent pas tomber au sens propre comme au figuré : ils nous portent et nous contiennent physiquement mais aussi imaginativement). Ces fondations sont surtout reprises dans le bâti : ce qui les rend fondamentales, c'est leur faculté à ne jamais faillir à leurs fonctions de base, l'enveloppement, le support, la protection, le sentiment d'appartenance... et non l'esthétisme en lui-même : toutes les mères sont belles dès qu'elles remplissent à merveille leur rôle, il en est de même pour les architectures.

Ensuite, dès qu'il a une idée en tête, l'inconscient collectif peut produire des styles architecturaux grandioses, à l'échelle planétaire, qui transcendent leur fonction première (église, monument...) pour ne représenter plus qu'un état d'esprit généralisé, partagé par tous et censé créer après-coup du mieux-être. Le style n'est pas choisi par hasard, l'inconscient collectif joue un rôle primordial dans ce choix car sa fonction est de maintenir l'équilibre interne.

Le cas de l'architecture baroque au Portugal (XVII<sup>ème</sup> siècle) en est un exemple : elle est aussi née pour contenir l'enveloppe psychique de toute la nation au temps de sa splendeur, en enveloppant à son tour le style manuelin (XVI<sup>ème</sup> siècle), symbole d'une immense richesse qui finit par se fissurer et réveilla la crainte de perdre l'image que le pays avait de lui-même (la nation la plus puissante du monde), et donc de voir se liquéfier un moi collectif idéalisé. La peau « baroque » recouvrit la peau « manueline » et camoufla l'histoire décadente, et le moi national portugais se sentit protégé de l'éclatement. L'architecture baroque servait donc à « boucher » les trous identitaires qui se formaient et permettait à toute une culture de se sentir protégée de son propre déclin en redorant sa toute-puissance passée (utilisation de l'or, foisonnement d'éléments). Et ça continue encore, à travers les actions patrimoniales, la rénovation et la restauration de cette « double paroi »\* architecturale pour que dure le passé idéalisé\*\*. Autre fait passionnant,

\* « nécessité de surinvestir [...] l'enveloppe narcissique [...] comme contrepartie défensive d'un fantasme de peau décharnée : face à un danger permanent d'attaques externe/interne, il faut redorer le blason d'un Moi-peau mal assuré dans ses fonctions de pare-excitation et de contenant psychique », in D. Anzieu, *Le Moi-peau*, Dunod, 1995, p.154.

\*\* D. Sciarrino, *Sur les traces du baroque : L'architecture au Portugal : l'expérience imaginaire d'un voyage ou la quête de l'infini, Étude de la Chapelle du Tiers-Ordre de l'Église de São Francisco à Evora ou le passage d'une esthétique à une éthique du paraître*, Mémoire de Maîtrise sous la direction de Mr F. Laplantine, Université Lumière Lyon II, Faculté d'Anthropologie et de Sociologie, 2002-2003.

l'architecture baroque est présente dans le monde entier et célèbre partout un idéal révolu, qu'elle cristallise selon les pays (France, Allemagne et même Japon!) dans ses formes (ondulations, végétations, foisonnement ou épure – ce qui revient au même, au vide qu'il faut combler) et ses couleurs (l'or, le bleu et le blanc en tête) pour assurer sa pérennité : en fait, quel que soit le lieu et la culture, ce qu'elle tente de ranimer, c'est le paradis narcissique perdu, ce sentiment de toute-puissance qui prend fin pour tout le monde en partie avec la naissance, et définitivement avec l'œdipe. Un regret universel, la preuve avec l'implantation du baroque dans des contrées aux antipodes les unes des autres, tant géographiquement que culturellement. Ce qu'il faut retenir de cet exemple, c'est la capacité de l'inconscient collectif à ériger des styles comme des nécessités absolues pour maintenir l'équilibre psycho-affectif général, ou local : le comprendre et le suivre reviendrait à avoir une idée de la représentation collective d'un lieu (quartier, bâtiment, parc...) idéal, idéal en tout cas pour contenir ses émotions et les accompagner vers de nouvelles perspectives.

### « Good enough »

Un projet qui va fonctionner, faire du bien, auquel on va s'attacher durablement, est un projet « good enough ».

On l'a vu, l'enveloppement, la protection, le support... sont des fonctions auxquelles nos images et nos espaces ne doivent pas déroger si ils veulent marquer les esprits, et elles sont au nombre de huit\*, les plus importantes étant les trois précitées. Ce qui compte, où que l'on soit, c'est la sécurité psycho-affective éprouvée, semblable à celle connue dans les bras maternels, s'offrant comme les ultimes repères familiers chaque fois qu'il faut affronter la nouveauté. Des repères *suffisamment* familiers plus exactement, qui nous poussent aussi vers l'inconnu.

Le modèle absolu des images, et finalement des quartiers, parcs, habitations..., c'est la mère suffisamment bonne de D.W. Winnicott (« good enough mother »), les différentes parties de son corps (la mère est initialement perçue par morceaux non reliés entre eux) et leur rôle aussi rassurant que frustrant dans le développement et l'équilibre psycho-affectif. Car ce que nous apprend le génial pédo-psychanalyste anglais (1896-1971), c'est l'adoration inavouée que l'on porte à l'imperfection de la mère, dont on n'a depuis toujours retenu que l'amour inconditionnel, véritable, bien existant mais confondu à tort avec la perfection. La « « good enough mother », locution ambiguë traduite en français, de manière imprécise et peu élégante, par « mère suffisamment bonne » ou, plus rarement, par « mère ordinaire normalement dévouée » [...] signifie plutôt « mère tout juste acceptable » \*\*.

Winnicott « y ajoutait, dans une contradiction apparente, un mode de comportement nécessaire et suffisant à avoir : « Élargir les perspectives, pour la mère, de suivre la capacité qu'a l'enfant qui grandit de s'arranger avec ce qui fait défaut » \*\*\*. La mère fait subir à son enfant les pires frustrations mais ne le laisse jamais tomber, elle est à limite de l'acceptable pour l'inconscient qui, friand de toute-puissance, se sent repoussé par celle qu'il aime plus que tout au monde. Mais c'est justement cette distance entre eux, ce paradoxe entre la capacité maternelle -qui atteint son paroxysme dans la fusion des

\* maintenance (support), contenance (enveloppement), pare-excitation (protection), individuation (sentiment d'être unique), inter-sensorialité (peau comme toile de fond commune à plusieurs sens), soutien de l'excitation sexuelle (investissement libidinal), recharge libidinale (maintien de la tension énergétique interne), inscription des traces (sentiment d'appartenance), D. Anzieu, *Le Moi-peau*, Dunod, 1995, pp. 121-129.

\*\* D.W. Winnicott, *La mère suffisamment bonne*, Petite Bibliothèque Payot, 2006, p. 9.

\*\*\* D.W. Winnicott, *Lettres vives*, « Lettre à Roger Money-Kyrle », Paris, Gallimard, 1989, p.38, in D.W. Winnicott, *La mère suffisamment bonne*, Petite Bibliothèque Payot, 2006, p. 10.



tous premiers jours- de tout savoir sur son enfant et son inéluctable unicité, qui en fait une personne insaisissable, presque une inconnue, qui fascine l'inconscient. Lequel érigeria dès lors tout ce qui rappellera, de près seulement, cette « good enough mother » dévouée et rebelle, adorée pour son évidente innocence et encore plus lorsqu'elle incarne la part maudite de notre société hygiéniste, en icône.

Le cadre et la durée, voilà qui résume à merveille la « good enough mother », dont le corps (cadre défini) rappelle l'amour maternel, lui-même défini dans le temps (frustrations, absences qui démythifient cet amour inconditionnel). Le défi serait de projeter et de généraliser ces conditions aux espaces (quartiers, parcs, habitations...), un défi tout à fait réalisable puisqu'il existe déjà des événements (rares mais ils existent) « good enough ».

Les festivals (d'Édimbourg en Écosse, Rock-en-Seine en France, L'île de Wright en Angleterre, Haight-Ashbury Street Fair à San Francisco, USA...) sont « good enough ». Parce qu'ils réunissent en quelques jours seulement (indispensable) une foule variée, de tous les âges, de toutes les classes sociales et de toutes les cultures, exceptionnellement unie et animée par un même but, l'illusion d'atteindre un certain fantasme de toute-puissance, d'immortalité, d'éternité..., une illusion de perfection et d'unité déjà désirée dans l'enfance et incarnée par la mère. Et surtout parce que leurs thèmes sont « tout juste acceptables » : la musique est orgasmique (même le rock, le folk, le metal, le jazz... dixit *Rock & Folk*), les arts transgressent l'existant pour mieux le dépasser, les minorités y sont affichées et créent une inquiétante étrangeté, d'autant plus inquiétante qu'elle nous est en fait familière... Bref que des interdits, ceux que la mère nous a laissé croire qu'ils pouvaient se produire : la fusion avec elle, le paradis narcissique, l'auto-engendrement... remis au goût du jour le temps d'un festival !

Autres événements « good enough » : les flash mobs, mobilisations éclairs d'un groupe de personnes sans liens apparents dans un lieu public et qui effectuent des actions établies à l'avance, avant de se disperser rapidement. Pourquoi eux ? À cause de leur durée (courte, comme pour les festivals) et leur cadre (endroits précis sélectionnés), qui en font, à l'instar des images qualifiées de même, des phénomènes « suffisamment bons » nous évitant de tomber dans une espèce de fétichisme, un attachement aliénant à l'objet du désir : le caractère éphémère et bien encadré des flash mobs permettent à leurs participants de vivre leurs fantasmes sans avoir le temps de trop s'y habituer et de développer à leur égard une dépendance. On soulignera aussi l'aspect « subversif » de ces mobilisations, qui se forment à la surprise de tous et se déforment avant que le surmoi général ne se réveille, on reconnaît là la mère tout juste acceptable, LE modèle, celle qui a des comportements et des convictions pas toujours en phase avec l'idée qu'on se fait d'elle.

Finalement, et paradoxalement, un projet « good enough », appelé à devenir une « icône » ou plus généralement à satisfaire durablement un très large public, est celui qui ne satisfait pas tous les désirs des gens, qui ne se prosterne pas devant tous leurs fantasmes. À l'inverse de la tendance générale de ces dernières années, celle de réduire à un niveau presque nul toutes sortes de frustrations (l'attente, l'inaccessibilité de certaines envies, la durée d'un déplacement...)\*, il faudrait plutôt se rappeler que l'équilibre psycho-affectif passe par le manque, que dire « non » à une partie de nos envies, c'est préserver notre santé mentale : le principe de Nirvāna, qui consiste à réduire à zéro toute excitation d'origine externe ou interne, est selon Freud une « tendance de la pulsion de mort »\*\* , on ne peut donc attendre de lui du changement ni même du mieux-être (le Nirvāna est « l'extinction » du désir humain). Occulter ce fait, continuer à poursuivre sa quête de perfection absolue, d'innover pour satisfaire le moindre désir, jusqu'au plus

\* « notre époque [...] nourrit une réelle fascination pour les exploits de toutes sortes [...] et ce dans des temps de plus en plus courts », in F. Laplantine, *De tous petits liens*, Essai, Mille et une nuits, 2003, p. 22.

\*\* S. Freud, « Le problème économique du masochisme », 1924, in J. Laplanche, J.-B. Pontalis, « Principe de Nirvāna », *Vocabulaire de la Psychanalyse*, Quadrige, PUF, 1967, p. 332.

absurde (choisir sa publicité sur son écran ou sur les panneaux publicitaires?!), c'est se diriger lentement vers une société « malade », intolérante à la frustration la plus anodine (un léger retard, une petite méprise) avec son lot de désordres psycho-affectifs (stress, anxiété, obsessions, dépression, sentiment d'abandon, culpabilité...). Au contraire, laisser les fantasmes où ils sont (dans la tête, pas dans la réalité), c'est assurer la survie du désir (on désire ce qu'on n'a pas) et c'est permettre à l'individu de se construire encore (la mère n'apprend-t-elle pas à son enfant à accepter qu'il ne peut pas tout avoir, pour son bien ?...) et à être tolérant. Pour l'heure, on se dirige plutôt vers une société capricieuse, rien à voir donc avec l'idée d'une société du « vivre ensemble en harmonie avec la réalité de l'environnement » qu'on prétend vouloir atteindre.

## De tous petits changements

Plutôt que de vouloir ramener à zéro tout ce qui ne nous plaît pas dans l'espoir de parvenir à un état de bien-être absolu, essayons de voir moins grand, en tout petit même, quelques modifications très discrètes suffisant à rendre remarquable un projet des plus communs. Comment ? Grâce aux fonctions d'enveloppement, de support et de protection qui, dès qu'elles sont réunies (et encore plus quand les cinq autres sont aussi de la partie\*), nous rappellent cette fameuse sécurité psycho-affective éprouvée jadis dans le giron maternel et indispensable à toute identification à une idée, un espace, un changement.

C'est le cas de la baignoire pour bébé *Camélé'o* de la marque de puériculture Béaba (2011), à laquelle nous avons apporté au tout dernier moment et de façon totalement imprévue d'infimes modifications au travail déjà très abouti du designer (la taille des bords de la baignoire, « tout juste » agrandie ou raccourcie pour de meilleurs enveloppement et support) d'après une analyse psycho-ethnologique (appelée alors « marketing transitionnel ») de l'entreprise, de sa clientèle (la mère) et du lien fusionnelle mère/bébé (inédit à ce moment-là). Ce qui se passa ensuite confirma notre hypothèse : les mères craquèrent sur le produit. Normal, ses finitions, sa forme, étaient destinées autant à la rassurer qu'à rassurer le nourrisson. Mais plus encore, nous avons là la preuve d'une correspondance entre l'apparence de l'objet, le rôle de cette apparence, et les désirs inconscients collectifs, indissociables du bien-être psycho-affectif. La mère sait ce que ressent son bébé et elle a été elle-même un nourrisson : elle a dans sa mémoire fait le rapprochement entre un environnement physique précis et la sensation de bien-être.

Il est un espace qui devrait s'inspirer de cette relation inconscient collectif / formes extérieures : le musée en général, d'ethnographie en particulier. « Si la réaction suscitée par la rencontre de l'individu avec l'objet dépend en partie du contexte et du thème de l'exposition, elle résulte de [ses] expériences infantiles »\*\* : ses « angoisses ressenties à la vue d'objets « partiels » (composés de parties animales ou encore, objets dont une partie manque ou a été « cassée » : collier de dents, défenses d'éléphant, oiseau lagopède à la tête cassée) ou non « partiels » trouvent leurs origines dans la crainte liée au complexe d'œdipe – à savoir, surtout, le complexe de castration\*\*\*)\*\*\*\*. En clair, ce que les visiteurs viennent inconsciemment chercher dans le musée, c'est l'unité duelle avec la mère, ils donnent donc à son contenu des significations censées rétablir la sécurité psycho-affective (un collier de *dents* (qui ont été séparées d'une mâchoire)

\* cf les huit fonctions.

\*\* L. Sciarrino, *Psychoanalyse et Culture*, mémoire de DU Stage Post-Formation, Université Lumière Lyon II, Faculté de Psychologie, 2004.

\*\*\* fantasme et crainte d'être « puni » par une instance surmoïque (le père ou la mère) pour avoir voulu prendre sa place ainsi que son pouvoir phallique (toute-puissance).

\*\*\*\* L. Sciarrino, *ibid.*



évoque la séparation, donc on considérera que ce collier est « laid » pour « effacer » la séparation ) et non favoriser l'ouverture à une autre culture (le rôle du collier dans une société différente de la nôtre). De petites interventions en phase avec le raisonnement inconscient collectif pourraient donner un nouveau souffle au lien des visiteurs, voire des habitants, à leur musée, comme on le suggéra à celui de Genève, le MEG (Musée d'Ethnographie de Genève), avant son agrandissement. Dans la cour qui précède l'entrée du musée, il y avait deux totems, ce qui laissait déjà un message clair à l'inconscient collectif : quiconque osera à travers la découverte de l'Autre revenir à ses origines avec la mère (le rôle premier du musée!) sera puni (le totem représente le père, la loi et l'interdit du lien fusionnel avec la mère dans l'inconscient). Avec le musée qui efface les distances entre soi et l'autre/la mère et deux totems qui condamnent ce rapprochement, difficile de ne pas éprouver culpabilité et angoisse durant les visites. Une solution, selon nous, était de déplacer les deux totems dans une salle (surtout pas l'accueil, les visites ne sont pas encore commencées!) à l'intérieur du musée afin qu'ils retrouvent le sens qui leur est attribué dans leur culture d'origine et perdent celui, surmoïque (du surmoi, normatif et craint), donné par la société occidentale. Difficulté à introduire la psycho-ethnologie d'entreprises dans le monde muséal, changement de directeur... on ne donna pas de suite à notre proposition. Dommage.

## **La libre association vs manipulation**

La libre association consiste à dire tout ce qui nous passe par la tête, tout donc même ce qui n'est pas convenu. Nous sommes ici à l'exact opposé de la manipulation, dans l'improvisation la plus totale d'un inconscient collectif qui n'obéit qu'à ses propres règles. Impossible donc de lui dicter ses pensées, il s'agit surtout de savoir les repérer et les décrypter pour mieux coller à la logique psycho-affective, donc aux envies collectives.

Le but est de faire en sorte que les projets s'adaptent au fonctionnement inconscient collectif (exemples : maturation psychique chez l'enfant, le lien à la mère pour l'écologie...) puis de laisser les individus s'approprier le projet, de le laisser vivre librement sans lui suggérer une orientation ou une attitude qui serait valorisée par l'entreprise à l'origine du projet. Paradoxalement, c'est en privilégiant la libre association que l'identification des cibles à leurs créations tant recherchée par les entreprises se réalise pleinement. Une démarche qui s'explique par la capacité d'utilisation de l'objet des individus, celle-là même qui amène ces derniers à laisser entrer les nouveautés dans leur vie (et vu que cette capacité est collective, s'en inspirer serait plus qu'intéressant pour présenter de nouveaux projets...).

Le summum pour le client comme pour le citoyen, c'est quand il est véritablement capable d'utiliser l'objet (ou l'espace, ou le projet) au sens winnicottien du terme, c'est-à-dire pour son propre équilibre émotionnel, au-delà de la simple fonctionnalité. « Pour utiliser un objet, il faut que le sujet ait développé une capacité d'utiliser les objets [...]. La séquence débute [...] par le mode de relation à l'objet puis se termine par l'utilisation de l'objet. Toutefois, entre les deux, se situe la chose la plus difficile peut-être du développement humain, ou la plus ingrate des toutes premières failles qu'il s'agira de réparer [...] c'est la place assignée par le sujet à l'objet en dehors de l'aire du contrôle omnipotent de celui-ci : à savoir la perception que le sujet a de l'objet en tant que phénomène extérieur et non comme entité projective, en fait, la reconnaissance de celui-ci comme d'une entité de plein droit »\*. Le fait de reconnaître l'objet (ou l'espace ou le projet) comme extérieur et non comme une production personnelle implique qu'on accepte qu'il ne fait pas partie de soi, qu'on ne l'a pas créé soi-même. Ensuite seulement on peut quitter la sphère narcissique,

\* D.W. Winnicott, *Jeu et réalité*, Folio Essais, 1975, pp. 167-168.

où tout tourne autour de nos habitudes relationnelles et affectives (on interprète le monde environnant en fonction de ses anciens désirs et on ne fabrique pas d'autres envies) : on parle alors d'utilisation de l'objet, qu'on s'approprie parce qu'il nous sert, à nous rassurer comme à construire de nouvelles représentations responsables de nouveaux bien-être (le doudou en est l'exemple le plus criant, puisqu'il permet de prolonger la « présence » maternelle en la « remplaçant » ponctuellement (relation d'objet) tout en nous entraînant vers d'autres possibilités de constructions de liens avec l'environnement (utilisation de l'objet)).

Un exemple : lorsque la marque Fagor Brandt décida de créer un produit pour enfants (sortie prévue pour 2013), elle avait en tête tous les clichés imaginables sur ces derniers : présence de couleurs, aspect « jouet », et surtout, désir de les éduquer. Il fallait éviter tout cela. D'abord en se plaçant au niveau de l'inconscient collectif de la jeune cible, sa maturation psychique différant des attentes des adultes. Ensuite en remplaçant l'apprentissage par la libre association. Ce qui donna à peu près ceci : limitation maximale des couleurs, apparence high-tech assumée et absence de consignes, soit absolument rien à voir avec ce qu'on a l'habitude d'imaginer pour les enfants. Mais cette distinction avec l'univers infantile est plus que nécessaire si on veut que l'enfant ait la capacité d'utiliser le produit : très éloigné de ses productions imaginaires, ce dernier peut être reconnu par la jeune cible comme indépendant de lui. Et parce qu'il ne rentre dans aucune configuration relationnelle que l'enfant a l'habitude de construire avec son environnement proche, qu'il a dépassé le cadre d'une relation affective narcissique qu'il va plutôt renouveler en douceur, il gagne la confiance et l'affection de l'enfant, qui voit en lui un soutien bienveillant à sa maturation psychique. Et là se produit le dernier point, essentiel ici : l'abandon de l'apprentissage au profit de la libre association, autrement dit, laisser l'enfant se fabriquer seul ses nouvelles expériences au contact du produit, et non les lui dicter, ce qui passe par un environnement « enrichi », que le psychologue américain Mark Rosensweig qualifiait de capable de protéger voire de soigner même dans le cas d'une vie handicapante. On ajoutera : capable de nous faire assimiler de nouvelles expériences quelque soit notre disponibilité affective ou sociale, une adaptabilité qui vaut tous les apprentissages. Apprendre suppose aussi faire plaisir à son professeur, à ses parents, à la société, et face à cette pression vécue dans l'instant, sans perspective personnelle forcément, l'inscription de nouveaux savoirs dans la mémoire se fait souvent en surface, dérisoire, presque inutile.

Et cela vaut aussi pour les projets urbains durables, l'accompagnement des seniors, voire l'introduction des habitudes écologiques au sein des entreprises : une seule solution semble s'imposer, apprendre, inculquer, éduquer. Grave erreur quand on sait que l'inconscient, qui est à l'origine de tous nos comportements, est totalement imperméable à toute forme d'apprentissage et n'introjecte que ce qui fait sens pour lui, à la suite d'une bonne élaboration psychique, soit une série de libres associations qui le convaincront que son équilibre et son unité seront préservés. Pour résumer, chaque nouveau projet doit être compatible avec les désirs de l'inconscient, être utilisable pour améliorer son bien-être et permettre la libre association. Et dans cet effort pour instaurer le bien-être, qui dépend en grande partie d'un fonctionnement psycho-affectif pré-établi et indépendant du monde extérieur, la manipulation n'a plus aucune chance.

### **Psychéthique \***

Mais la psycho-ethnologie d'entreprises ne fait pas que décrypter les émotions inconscientes collectives, elle a surtout à cœur de rendre tout projet destiné à un large

*\* terme créé par la société By Lude.*

public, ou pas, psycho-friendly, d'y adjoindre ce supplément d'éthique qui manque cruellement aujourd'hui aux propositions, celui de s'inquiéter autant du bien-être psycho-affectif que de soucis d'ordre plus pratique. C'est que la psychéthique, littéralement, prendre soin de l'équilibre psychique collectif, consiste à adapter chaque nouvelle idée, chaque réaménagement d'espaces, chaque événement aux émotions inconscientes en vogue, celles-ci mêmes qui nous préparent ou non aux nouveautés proposées. Sans leur concours, les projets n'ont aucune chance de marquer les esprits et sont appelées à ne subsister plus que comme vagues souvenirs d'une époque révolue. Déconseillé si on veut que les changements si chers à l'écologie ou à la cohésion sociale opèrent et durent. La solution est pourtant claire : en calquant au moins le sens que l'on veut donner aux projets à ce que l'inconscient collectif peut accepter et assimiler, on leur offre une occasion de s'inscrire dans la mémoire collective et d'introduire naturellement de nouveaux habitus comportementaux. Autrement dit, un projet auquel l'inconscient collectif s'identifie équivaut à un projet réalisé avec les citoyens, avec leur accord, ce qui replace le bien-être psycho-affectif directement en tête des préoccupations générales.

*par Delphine et Ludivine Sciarrino,  
co-fondatrices de **By Lude**.*