



L'harmonisation remède à l'in et banale de

OPINION > Cycle Philoma

En 1935, Albert Einstein écrivit à Paul Diel, philosophe et psychologue : « Votre œuvre nous propose une nouvelle conception unifiante du sens de la vie, et elle est à ce titre un remède à l'instabilité de notre époque sur le plan éthique. »

Einstein, une fois de plus, voyait juste et cela bien avant tant d'autres. Près de 80 ans plus tard et un peu plus de 40 ans après la mort de Diel, son œuvre reste trop méconnue du grand public. Pourtant, elle s'avère chaque jour plus cruciale pour comprendre les malaises dont souffrent nos sociétés et pour y remédier.

Le récent séminaire de PhiloMa avec Pierre Canouï, psychiatre, Christian Merle, psychopraticien, et Isabelle Canouï, psychopraticienne, respectivement Président, Vice-Président et membre de l'Association de la Psychologie de la Motivation a été l'occasion de mieux comprendre l'apport de l'œuvre de Paul Diel pour notre temps et en particulier pour le management. L'œuvre de Diel est tellement immense que nous n'en donnerons ici que quelques bribes, espérant qu'elles stimuleront le lecteur à aller plus loin par après.

L'HARMONISATION DES DÉSIRS

Né en 1893, Diel a essayé sa vie durant de relier le développement de la psyché individuelle au développement de l'espèce dans une perspective résolument évolutionniste: l'humanité n'est pas un état acquis, mais une aventure inachevée.

Selon Diel, pour que nous trouvions l'accomplissement, nos **désirs multiples (matériels, sexuels et spirituels)** doivent être harmonisés. Il ne s'agit pas ici pour lui de condamner la consommation ou la sexualité en tant que telles. Il condamne seulement leur poursuite effrénée,

« L'humanité n'est pas un état acquis, mais une aventure inachevée. »

née, qu'il nomme exaltation. De même, la réussite purement professionnelle sera trop chèrement payée si nous avons gâché notre vie affective à la gagner; les prouesses purement sexuelles finiront par générer le dégoût de nous-mêmes; même l'amour exclusif, exalté, du spirituel conduira à l'intégrisme et à l'échec, par dessèchement. Ainsi, la poursuite exaltée des désirs n'entraînera jamais la satisfaction et nous resterons angoissés malgré la satisfaction de certains désirs. L'harmonisation des désirs multiple est gui-

dée selon Diel par le « **désir essentiel** », le désir d'être en harmonie avec la vie entière – avec le sens évolutif de la vie –, avec nous-mêmes et autrui. Ce désir essentiel nous stimule à poursuivre des valeurs telles que le Bon, le Juste et le Beau. Intuitivement, les hommes pressentent la satisfaction et la joie que cette démarche pourrait leur apporter.

Comment dès lors connaître notre désir essentiel et nous y accorder ? Par l'introspection consciente, qui est facilitée selon Diel par deux capacités typiquement humaines, l'esprit intuitif et l'intellect pratique

- **L'esprit intuitif**, descendant de l'instinct animal, « flaire » ce qui convient à la satisfaction de notre désir. Diel considère en effet qu'il y a en nous une capacité morale à connaître notre propre bien, qui n'est pas forcément en rapport avec les injonctions de la société. Cette notion, qu'il appelle sur-conscient est une faculté de l'imagination – non pas de l'imagination exaltée mais de l'imagination calmée. Selon lui, notre sur-conscient collectif est l'origine des mythes et des religions. Le sur-conscient est le pôle opposé et complémentaire du subconscient découvert par Freud ;
- **L'intellect pratique**, quant à lui, prend en compte la réalité. S'il y a trop de décalage entre nos désirs et la réalité, ou si le prix à payer pour changer le réel est trop fort, notre désir doit être dissout par un travail d'acceptation qui n'est

tion des désirs: stabilité nerveuse notre époque?

pourtant pas résignation, car l'énergie libérée par l'acceptation fait rebondir notre vie vers de nouveaux projets.

LE CARRÉ DYNAMIQUE DES FAUSSES MOTIVATIONS

Mais ce nécessaire travail d'harmonisation autour du désir essentiel nous coûte. Nous inventons de fausses motivations, pour nous y soustraire. Ces fausses motivations sont les prétextes que nous utilisons pour justifier un mal qui nous accable, une bonne raison selon nous pour fuir la réalité. A cet égard, Diel ne sépare pas la relation de soi à soi de la relation de soi aux autres. La première conditionne la seconde. Diel distingue ainsi quatre catégories de fausse motivation pour nos actions, intimement liées entre elles et dont la dynamique peut entraîner un cercle vicieux :

- **La vanité**, surestimation « vaine » et « vide » de nous-mêmes, nous aveugle quant à la possibilité de satisfaire nos désirs et nous permet de nier notre responsabilité dans les maux qui nous accablent. La disharmonie intérieure qui en résulte génère angoisse et souffrance, échecs et violences ;
- **La culpabilité exaltée**, sous-estime de nous-mêmes, correspond nécessairement, par loi d'ambivalence, à la surestimation de nous-mêmes. Ce sont les deux bouts d'un même bâton. La culpabilité apparaît d'autant plus clairement lorsque la vanité est mise en cause par une situation d'échec ou par le refus par autrui de

reconnaître notre valeur imaginée ;

- **La sentimentalité** correspond à l'encensement exalté de l'autre ou, par ambivalence, à notre sentiment d'infériorité par rapport à lui, donc à sa surestimation ;
- **L'accusation**, sous-estime des autres, correspond à nos attaques de quelque nous dévalorise ou nous critique, ou, par ambivalence, à la déception que l'autre n'est pas aussi parfait que nous ne l'imaginons.

On le voit donc : la **loi d'ambivalence** qui gouverne la relation « exaltée » de soi à soi-même permet également d'expliquer le rapport inadéquat à autrui. À la surestime de soi (vanité) cor-

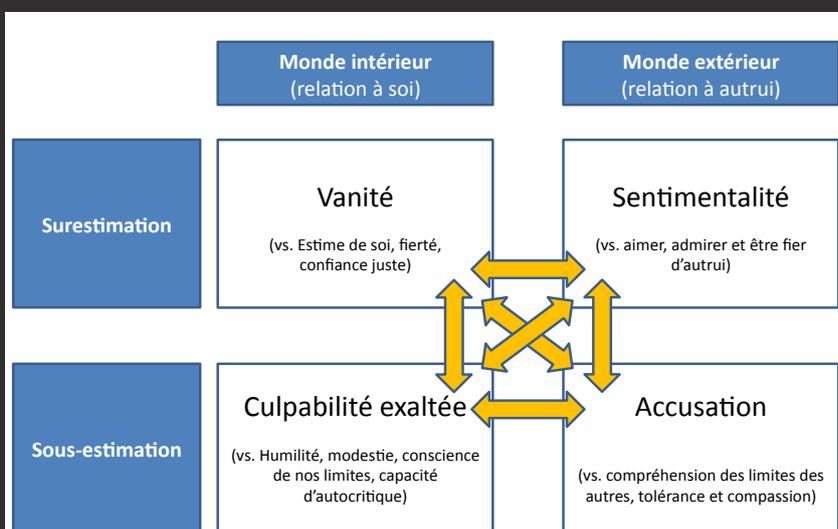
respond la sous-estime de l'autre (accusation), mais aussi la surestime de l'autre (sentimentalité). Il y a donc une dynamique sans cesse renouvelée entre les quatre pôles de la surestime et de la sous-estime de soi et d'autrui.

LE « BILLARD INFERNAL » DU GESTIONNAIRE DE PROJET

Appliqué à l'entreprise et au management, Merle et Canouï évoquent le cas d'un gestionnaire de projet, tiré du livre de Yann Serreau « Accompagner la personne en formation » (ed. Dunod) :

- Charles prépare un projet dans son entreprise qu'il doit présenter à sa direction. Il veut montrer sa performance à

Les 4 catégories de la fausse motivation





Pierre Canouï:

« La montée en puissance des dépressions et des burn-out sont une manifestation du mal-être collectif »

- travers ce projet (irréalisme vaniteux).
- Il pense qu'il a les meilleures idées du monde. Écouter les points de vue de ses collègues d'équipe est pour lui une perte de temps. Il est exagérément vaniteux de sa contribution (surestime de soi et auto-complaisance vaniteuses que Diel appelle vanité greffée).
- Lors de son entretien, son responsable direct lui a très précisément donné un objectif d'amélioration quant à son respect du travail d'équipe. Alerte dont il ne tient pas compte, malgré que, dans le même temps, ses coéquipiers deviennent de plus en plus avarés de leur avis à son égard (continuation de la surestime de soi vaniteuse).
- Le jour de l'évaluation du projet, la direction lui demande de le revoir en détail, en tenant mieux compte du travail de son équipe (frustration, puis culpabilité exaltée).
- Il ne cache pas son insatisfaction et accuse la direction de partialité et ses collègues de manque de coopération de ses collègues (accusation).
- Il se confie à son responsable direct en le portant exagérément aux nues. Il ne se sent pas reconnu à sa juste valeur et devient méfiant à l'égard des hommes (sentimentalité).
- Il est prêt à relever un nouveau défi pour montrer de quoi il est capable, sans tenir compte de la « leçon » (ambivalence).
- Le « billard infernal » est en place...

LES DÉFORMATIONS PSYCHIQUES DE LA FAUSSE MOTIVATION

Ces interactions, infiniment variées, provoquent chez certains un tourment infernal (la névrose), chez d'autres, le plus grand nombre, un niveau d'inobjectivité compa-

tible avec la vie dite « normale ». Diel identifie à cet égard deux **déformations psychiques** principales qui peuvent naître de la dynamique de ces fausses motivations :

- **La nervosité**, qui est essentiellement notre exaltation pour un « idéal de vie » irréaliste. Nous voulons devenir un saint, ou l'ami le plus dévoué, la femme parfaite, l'employé modèle. Nous restons crispés dans une attitude moralisante conduisant en réalité à des échecs. La nervosité peut s'aggraver en névrose et même entraîner des pathologies physiques ;
- **La banalisation**, qui est notre dispersion dans des désirs multiples, conduisant à la destruction du désir essentiel qui s'y oppose. Si la nervosité est l'exaltation de l'esprit, la banalisation est son contraire : la négation totale de l'esprit, l'exaltation des désirs multiples, qui entraîne le détournement du sens de la vie, la « mort de l'âme ». Elle génère envers soi-même une vanité (arrivisme) et une culpabilité banale (cafard ou insatisfaction chronique). Diel distingue **trois types de banalisations** :
 - La banalisation **conventionnelle**, qui mène à faire comme tout le monde ;
 - La banalisation **dionysiaque**, qui mène à une débauche de tous les désirs ;
 - La banalisation **titanesque**, qui mène à vouloir dominer les autres à tout prix.Nervosité et banalisation existent en chacun de nous à des degrés divers. Pour y échapper, il ne sert à rien de chercher à remplacer le désir essentiel par un désir matériel, il faut trouver comment les harmoniser au travers d'un travail d'introspection, comme celui que propose Diel et qu'il a utilisé avec succès durant de nombreuses années avec ses patients.

INSTABILITÉ NERVEUSE ET BANALE GRANDISSANTE DANS NOS SOCIÉTÉS ?

Mais, vous l'aurez compris, la portée des enseignements de la psychologie de la motivation de Diel ne se limite pas aux individus. Son approche permet en effet de mieux comprendre comment, à l'échelle de la société, les fluctuations de l'estime de soi et d'autrui, insuffisamment diagnostiquées et donc insuffisamment maîtrisées, créent un mal-être collectif, une sorte de maladie sociale faite de suspicion, de médisance, ou, inversement, de confiance excessive et parfois fanatique accordée à qui

nous semble désigné pour combler nos espoirs de revanche ou de félicité. La montée en puissance des dépressions et des burn-out sont une manifestation de ce mal-être collectif, comme l'a bien illustré Pierre Canouï durant notre séminaire.

Dans ce cadre, constatons-nous une accélération et une augmentation de la banalisation dans nos sociétés, accompagnée, selon la loi d'ambivalence, par une augmentation de la nervosité (dont témoignent les relents croissants d'intégrisme dans diverses communautés) ? A ce propos, Diel a écrit entre autres, dès 1956, ceci : «Aujourd'hui, le lien entre l'angoisse de la mort et l'insuffisante solution du problème collectif n'a jamais été aussi évident». Confiant cependant dans le dynamisme transformateur de l'angoisse, il préconisait de se consacrer à la maîtrise de notre vie intérieure et à l'accomplissement de notre personnalité. La joie et l'harmonie qui en résulteront sont le meilleur moyen, selon lui, de calmer nos angoisses et de nous rendre capables d'affronter l'avenir. La montée en puissance de l'écologie « personnelle » lui donne d'ailleurs raison. En effet, on constate aujourd'hui un malaise chez beaucoup de gens, alors même qu'ils sont matériellement privilégiés. Ces gens qui semblent avoir tout ce qui leur faut, qui semblent avoir conquis ce qu'ils voulaient – aisance matérielle, etc., - sont, au fond, tristes, en tous cas insatisfaits, et cela peut pousser certains à changer de vie pour échapper à la banalisation. Cette volonté de certains de restaurer un certain équilibre font écho au désir essentiel selon Diel. Pour lui, «le progrès ne vient pas de l'extérieur, par les idéologies. Seul l'esprit de l'homme peut faire évoluer la vie par la connaissance de plus en plus scientifique et consciente de son monde intérieur ».

LAURENT LEDOUX ✍

Comme nous l'avons vu au travers de cet article, les concepts et la psychologie de la motivation de Paul Diel permettent de mieux comprendre ce qui se joue sous nos yeux tous les jours. Ne montre-t-il pas à quel point Einstein avait eu raison quant à la pertinence de son œuvre ? Il est donc grand temps de le faire connaître à un plus large public. Suite à la lecture de cet article, y contribuerez-vous également ?