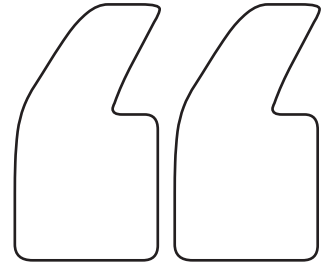


Nous avons vécu un trauma collectif, à l'échelle planétaire. On parle de crise sanitaire, financière, économique et politique, mais on oublie la crise psychique.

David Gutmann, psychanalyste

David Gutmann applique les méthodes de la psychanalyse aux entreprises et aux institutions, y compris à Cuba. Sa pratique ? L'écoute. Ses remèdes ? Les mots que l'on met sur les maux.

Propos recueillis par Sandrine Lajus
Photos : Jean-Michel Destang



Les Cubains sont confrontés à des conditions difficiles, mais pour autant ils ne survivent pas : ils vivent leur vie.

Lorsque l'on pousse les grilles du Château Jouvante, on est saisis par l'atmosphère familiale des lieux. David Gutmann, le patriarche, a réalisé son rêve de voir se croiser trois générations sous le même toit. Grand amateur de vins, un monde qu'il a découvert à Bordeaux à vingt ans, passionné de cigares, dont il a eu la révélation à Cuba, ce psychanalyste qui travaille pour des entreprises et institutions aime avant tout transmettre.

L'Amateur de Cigare : Vous avez fait Sciences po et droit à Paris. Aujourd'hui, vous appliquez les méthodes de la psychanalyse à des entreprises et institutions. Comment passe-t-on de Sciences po à la psychanalyse ?

David Gutmann : Cela vient de mon histoire familiale. Avant de postuler à Sciences po, je ne savais même pas que cela existait. Mon père voulait que je sois médecin mais cela ne me tentait pas. Mes parents sont arrivés de Pologne en France en 1947. Ce sont des survivants de la Shoah – la famille de mon père a été massacrée. Quand ma sœur est née, ils ont décidé de fuir vers l'ouest. En arrivant à Paris, mon père a dit : « Je m'arrête ici. » Il était tailleur, il est devenu négociant en cuirs et peaux. Moi, je suis né à Paris, et cette histoire, je ne l'ai apprise que des années plus tard. Cela a fait ressurgir beaucoup de choses. Une rencontre avec une femme qui faisait Sciences po et qui était juive comme moi a fait le reste : j'ai fait une psychanalyse sur ses conseils. Et petit à petit, j'ai développé les instruments et la méthodologie de la psychanalyse aux institutions.

L'ADC : Votre devise à Praxis International, dont vous êtes le PDG, est : « Au-delà du conseil, l'action ». Mais comment intervenez-vous dans ces institutions ?

D. G. : Dans ces entreprises, il y a beaucoup de rationalité mais également beaucoup d'inconscient. Après Sciences po, j'étais admissible à l'ENA, mais il était trop difficile d'entrer au cœur de l'appareil d'État. La politique m'intéressait, pas en tant qu'acteur mais comme observateur. Quand un ami de ma femme m'a dit : « On a besoin de toi maintenant », j'ai rejoint sa société, une société internationale de conseillers de synthèse. Ce métier a été créé par un médecin qui avait constaté que les patrons ne voyaient pas assez loin et assez large. En quatorze ans, je suis devenu le numéro deux de la boîte avec ce principe : aller voir à la racine.

L'ADC : Pourquoi avoir fondé Praxis International ?

D. G. : Pour justement aller voir aux racines du leader et de l'institution. Pour comprendre leur histoire et avoir une vision plus large et plus profonde. J'ai créé Praxis en 1989 et les clients m'ont suivi. Ce sont essentiellement des responsables d'entreprises publiques. Nous avons un panel de clients très différents qui vont de l'industrie lourde (mines, acier...) à la haute technologie. Avant de commencer quoi que ce soit, nous avons un tête-à-tête approfondi et confidentiel avec eux. Ce qui permet à notre interlocuteur de savoir pourquoi il est amené à prendre telle décision, pourquoi une partie de son entreprise va bien, et l'autre mal, pourquoi tel directeur a du succès et tel autre pas...

L'ADC : Comment les accompagnez-vous ?

D. G. : En dialoguant en permanence afin d'anticiper le plus possible. Mais nous ne sommes pas des médiums. Nous sommes des vigiles et des vigies. On utilise avec eux ce que l'on ressent et c'est là que la psychanalyse est importante. On travaille avec les rêves de nos partenaires. On est cash, on dit les choses, conformément à une autre de nos devises : « Qui aime bien consulte bien ». Mais attention, nous ne sommes pas non plus des coachs. Je suis consultant et conseiller. J'accompagne le patron mais je ne lui dis pas ce qu'il a à faire.

L'ADC : Vous avez un réseau dans le monde entier, y compris à Cuba, où vous passez du temps. Comment avez-vous découvert cette île ?

D. G. : J'ai été professeur à Sciences po Paris pendant neuf ans et en 1999, j'avais dans ma promo une élève cubaine qui est venue me voir en me disant : « Vous devriez découvrir mon pays, vous pouvez aller chez mon oncle. » Nous voilà partis et installés chez un professeur d'histoire de l'université de La Havane et là, nous rencontrons deux autres professeurs qui me sollicitent pour venir enseigner à Cuba sous forme de séminaires. Cela a démarré comme ça et nous formons désormais des Cubains à notre métier. En période normale, je vais deux à trois fois par an à Cuba, pour enseigner et conseiller des dirigeants – par exemple, des directeurs d'hôtels ou des responsables de coopératives, d'universités ou d'entreprises industrielles.

L'ADC : Comment percevez-vous Cuba ?

D. G. : J'ai beaucoup travaillé dans les Caraïbes mais Cuba est le seul pays hispanophone où j'ai travaillé, donc c'est différent. C'est un pays très grand qui compte 11 millions d'habitants, qui mélange traditions, différentes origines – et l'influence des États-Unis qui est extraordinaire. Ils sont complètement cubains mais ils ne savent pas vraiment qui ils sont. C'est un pays qui cherche une relation forte avec l'extérieur et notamment les États-Unis, mais qui reste une nation indépendante. Il y a un rapport très étrange entre cette indépendance et cette dépendance. C'est un pays d'une richesse extraordinaire. Le castrisme a permis de réelles avancées en matière de santé et d'enseignement.

L'ADC : Et les Cubains ?

D. G. : Ils sont souvent confrontés à des conditions difficiles mais pour autant ils ne survivent pas : ils vivent leur vie. Dans la joie, dans la beauté de l'instant, ici et maintenant. Influencés par la religion afro-cubaine, ils n'ont aucun sens de la culpabilité. Ils m'ont adopté sans essayer de me convertir et quand je suis là-bas, je fonctionne à leur rythme. *Carpe diem...*



L'ADC : Est-ce à Cuba que vous vous êtes pris de passion pour le cigare ?

D. G. : De passion, oui. Mais j'ai découvert le cigare bien avant, car mon père le fumait. Le jour où j'ai eu mon bac, j'ai rencontré celle qui allait devenir ma femme et j'ai fumé mon premier cigare... qui m'a rendu malade comme un chien. En arrivant à Cuba, j'ai visité des manufactures et des plantations de tabac, j'ai compris le processus de fabrication et de transformation. C'est là qu'a véritablement commencé ma passion. Le cigare est aussi une manière de pénétrer la société cubaine. J'ai rencontré un *torcedor* qui me fabrique encore aujourd'hui mes propres vitoles : je les aime puissantes, intenses.

L'ADC : Quels sont vos favoris et pourquoi ?

D. G. : J'aime la complexité, la densité et l'évolution du goût sur les trois tiers d'un bon cigare. Je n'aime pas les cigares linéaires. En ce qui concerne les marques (je ne fume que des havanes), j'ai un faible pour Partagás (le *Lusitanias* par exemple) et H. Upmann. Pour moi, c'est un moment de bonheur, de volupté et de partage. Comme le vin, le cigare est une matière vivante qui développe d'autres qualités en vieillissant. À Cuba, j'en fume deux ou trois par jour. Et je les préfère avec un bon vin plutôt qu'avec un alcool fort. C'est un moment de détente où je ne pense à rien mais à tout !

L'ADC : On vient de vivre une période sombre et compliquée. Comment aide-t-on les leaders et leurs employés à en sortir ?

D. G. : D'abord, je veux donner un coup de chapeau aux entreprises qui ont été réactives, sérieuses, et qui ont mis très vite en œuvre des mesures de sécurité, des processus pour assurer une véritable protection de leurs salariés. J'ai été impressionné ! Les pouvoirs publics ont aidé en instaurant le chômage partiel, ce qui a pu diminuer l'anxiété. Mais le virus existe toujours et la peur est diffuse. On a vécu une période de compression, les Français ont respecté les consignes. Or, après la compression, il y a l'explosion et un processus de décompensation.

L'ADC : Vous voulez dire que le déconfinement est plus compliqué que le confinement ?

D. G. : Nous avons vécu un trauma collectif, à l'échelle planétaire. On parle de crise sanitaire, financière, économique et politique, mais on oublie la crise psychique qui n'est jamais prise en compte par la classe politique. Un trauma, c'est une implosion qui conduit à la dépression et à l'explosion des violences. Si on ne traite pas le croisement du physique avec le psychique, on va arriver à une dépression collective. Avec des conséquences que l'on va avoir du mal à maîtriser.

L'ADC : Sur le terrain privé, vous travaillez en famille. Avec vos fils Raphaël, qui est numéro deux de Praxis International, et Benjamin, qui a pris les rênes du Château Jouvante que vous avez acheté il y a cinq ans dans les Graves. Qu'est-ce qui vous a poussé à investir dans le Bordelais ?

D. G. : Une rencontre encore. Dans ma famille, on ne buvait pas de vin mais j'étais très engagé dans la vie associative et à vingt ans, je suis parti faire un stage à Bordeaux. J'ai fait alors la visite d'une propriété à Lalande-de-Pomerol, j'ai dégusté des vins et là, ça a été la révélation ! De fil en aiguille, j'ai investi, je me suis constitué une cave... Je suis devenu un grand amateur de vins et un jour j'ai eu envie d'une résidence secondaire pour mes enfants et petits-enfants avec un domaine – un bon vin mais à taille humaine. En poussant les grilles du Château Jouvante, nous avons eu un coup de cœur.

L'ADC : Vous faites des séminaires dans le monde entier, vous avez écrit de nombreux ouvrages... C'est quoi, le prochain challenge ?

D. G. : Je voudrais être le conseiller de l'équipe de France de rugby ! J'adore ce sport depuis toujours. D'ailleurs, il m'influence dans mon travail. On transforme un essai et les passes se font vers l'arrière – une transmission vers une succession.