

Psychanalyse et organisations

À propos de *Psychanalyse des organisations : Théories, cliniques, interventions*,
de Gilles Arnaud, Pascal Fugier et Bénédicte Vidaillet

Christophe Vignon

IAE de Rennes. University of Rennes 1, CNRS, CREM – UMR 6211

Dans un contexte où les liens sociaux inhérents à la vie organisationnelle se dégradent en raison de la désincarnation du management (Dujarier, 2015) cet ouvrage (Arnaud *et al.*, 2018) apparaît comme salutaire. À travers la présentation des principales écoles de psychosociologie qui ont étudié ou dont les membres sont intervenus dans les organisations en s'appuyant de façon plus ou moins centrale sur la psychanalyse, il nous montre en quoi la question du lien social est essentielle dans la vie au travail.

Afin de situer le propos de la psychosociologie psychanalytique, commençons par présenter succinctement les principales spécificités de chacune des grandes écoles de pensée que nous proposent les trois auteurs de ce livre. Nous terminons par une réflexion transverse sur les dynamiques organisationnelles actuelles que nous inspire le positionnement de cet ouvrage.

La psychanalyse est généralement comprise comme une relation entre une personne et son inconscient. Pourtant, les auteurs nous expliquent que, dès les premiers travaux de Freud (chapitre 1), ce n'est pas tant la relation entre le sujet et son inconscient qui importe que la façon dont cette relation affecte les liens sociaux car « *c'est la relation qui permet la construction des êtres, et non l'inverse* » (*op. cit.*, p. 17). C'est parce qu'ils sont reliés aux autres par leurs investissements affectifs que les êtres humains parviennent à dépasser les « *rapports de violence pure s'exerçant dans l'indifférence affective et le déni de l'existence d'autrui* » (*op. cit.*, p. 17).

Freud avait déjà montré le rôle puissant de l'identification, d'essence libidinale, dans les processus sociaux. Celle-ci peut être relative à la relation avec le détenteur de pouvoir, l'Idéal du moi en constitue alors le ressort, mais également résulter d'identifications mutuelles entre les membres d'un groupe social en opérant au niveau du Moi. Le premier processus légitime l'autorité hiérarchique alors

Gilles Arnaud, Pascal Fugier,
Bénédicte Vidaillet

Psychanalyse des organisations

Théories, cliniques, interventions



que le second favorise l'homogénéité de la communauté en réduisant l'agressivité entre les membres. L'imbrication de ces deux processus engendre des jeux de pouvoir entre les membres et envers les détenteurs de l'autorité.

Ces thèmes, formulés par Freud mais qu'il n'a pas étudiés dans des organisations, constituent le ferment de la réflexion des nombreuses écoles qui se sont ensuite appuyées sur la psychanalyse pour étudier les organisations. Après avoir montré l'importance de la réflexion du fondateur de la psychanalyse, les auteurs nous proposent onze courants de pensée qui mobilisent et retravaillent certains concepts psychanalytiques pour intervenir ou analyser le fonctionnement des organisations.

La première partie retrace les débuts britanniques de la socio-analyse sous l'impulsion des intervenants du Tavistock Institute à Londres. L'histoire se déplace ensuite en Amérique du Nord où les enjeux de formation des dirigeants d'entreprises ont conduit à des travaux de recherche mettant en avant les aspects positifs des processus inconscients. Le chapitre 4 se consacre aux travaux français d'Anzieu et Kaës sur les petits groupes alors que le suivant, plus international, étudie les apports de la pensée lacanienne à la psychanalyse des organisations.

La première de ces écoles s'est développée dans l'immédiat après la Seconde Guerre mondiale à Londres au Tavistock Institute dans la lignée des travaux de Mélanie Klein et de Wilfried Bion sur les petits groupes. Cette école de pensée (chapitre 2), dont Elliott Jaques et Isabel Menzies représentaient les principales figures, s'est intéressée aux fonctions défensives des angoisses de type psychotique. L'une des forces de cette école est d'avoir mené des interventions de longue durée dans de nombreuses organisations tant publiques que privées et d'avoir contribué à la compréhension sous l'angle psychanalytique des résistances au changement.

Le chapitre 3 est consacré à la psychodynamique organisationnelle nord-américaine dont les principaux représentants enseignaient dans de prestigieuses universités américaines et y formaient des dirigeants. Dès les années 1960, Abraham Zaleznik s'est ainsi intéressé, dans une perspective freudienne, aux effets de l'histoire infantile sur les comportements des dirigeants. La culture d'entreprise, le changement et le *leadership* constituent des concepts clés de cette école dont Manfred Kets de Vries représente la figure la plus connue.

La dynamique de groupe constitue un concept clé depuis les débuts des approches psychanalytiques des organisations puisque ce fut l'une des spécificités du Tavistock. Didier Anzieu et René Kaës (chapitre 4) ont retravaillé cette notion. Ils représentent probablement les deux chercheurs qui ont le plus innové dans cette voie en conduisant de nombreuses interventions visant à mieux comprendre l'articulation entre espace intrapsychique et espace psychique de groupe. Ils ont développé des concepts tels que l'imaginaire groupal, l'illusion groupale ou encore l'appareil psychique groupal qui éclairent les fonctionnements institutionnels.

Le chapitre 5 présente, dans une double perspective clinique et critique, les apports plus récents de chercheurs, principalement européens, qui mobilisent les travaux de Jacques Lacan. Dans la filiation lacanienne ce courant accorde une place importante au langage et au processus de subjectivation. À contre-courant des écoles nord-américaines qui prônent le développement d'un Moi fort (King, 2013) nourri par le fantasme du bonheur (Cederström, 2018) et dont le discours sur le bien-être constitue un symptôme à la mode (Cederström & Spicer, 2016), la théorie lacanienne repose sur l'idée d'une incomplétude du sujet qui s'inscrit dans un processus de subjectivation

intégrant l'altérité et le langage. Bien que ce courant soit le plus récent de tous ceux présentés dans l'ouvrage, il apparaît comme le plus dynamique dans les recherches internationales.

La deuxième partie de l'ouvrage présente les contributions de quatre écoles françaises inscrites dans une démarche clinique, c'est-à-dire que les chercheurs sortent des laboratoires pour aller « à l'écoute des sujets autant ou plus qu'à l'observation des objets » (Barus-Michel, 2002, p. 313). Leurs savoirs sur les organisations ont été développés par une longue fréquentation des organisations par les chercheurs afin d'en comprendre les dynamiques, les évolutions et les effets sur leurs membres.

Dès les années 1970, Max Pagès (chapitre 6) fut l'un des précurseurs en France de la psychosociologie des organisations. Ses travaux se réfèrent à différentes sources psychanalytiques (Bion, Jaques, Klein) et non psychanalytiques (Rogers). Ses travaux se situent à une époque d'évolution en profondeur du mode de financement des entreprises. Il a donc pu observer le passage de structures dominées par des règles bureaucratiques à la recherche d'un engagement important de salariés pour satisfaire les attentes des financeurs. Ses travaux, issus d'une longue fréquentation des entreprises, lui ont permis de montrer comment les processus d'idéalisation stimulés par les systèmes de management des organisations hyper-modernes établissent leur emprise psychique sur leurs membres, principalement sur les cadres.

Eugène Enriquez (chapitre 7) se réfère davantage à la métapsychologie freudienne. Il met en avant le travail des pulsions de vie et de mort dans les organisations. Selon lui, les organisations permettent de contrôler les angoisses de leurs membres en contrôlant leur corps, leur intellect et leur libido. La mobilisation des affects et des comportements dépend du type de structure dans laquelle agissent les acteurs. Toutefois, l'exacerbation depuis les années 1980 de la logique de l'excellence et du culte de la performance ont accru les exigences de mobilisation des salariés. Les processus managériaux mis en place dans ces organisations piègent les individus à leurs propres désirs inconscients et conduisent à de nombreux épuisements.

Vincent de Gaulejac, élève de Max Pagès, a développé une sociologie clinique (chapitre 8) résolument tournée vers la recherche et l'intervention dans les organisations. Celle-ci vise à dépasser le clivage entre le psychique et le social en accompagnant les processus de subjectivation. Dans leur ouvrage clé, Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac (1991), ont théorisé ce qu'ils ont nommé le « système managinaire » pour montrer comment les organisations captent l'Idéal du Moi de certains de leurs membres ce qui les conduit à intérioriser les contraintes organisationnelles. Depuis ce livre, la sociologie clinique s'est enrichie de nombreux travaux alliant travail clinique et réflexion socio-politique qui mettent en évidence les processus paradoxaux à l'œuvre dans les organisations actuelles.

C'est cette voie qu'explorera la psychologie sociale clinique (chapitre 9) autour de Jacqueline Barus-Michel et de Florence Giust-Desprairies pour en saisir tant les effets moteurs que destructeurs. Pour elles, l'ambivalence subjective des membres des organisations alimente ces deux versants moteurs et destructeurs. Leurs désirs inconscients ancrés dans leurs pulsions les conduisent à s'investir dans les organisations mais :

la complexification des organisations a tendance à mettre en échec les significations imaginaires sociales établies, et à produire des effets de sidération qui font obstacle aux processus de liaison des constructions identitaires des acteurs et les plongent dans une crise du sens. (*op. cit.*, p. 153)

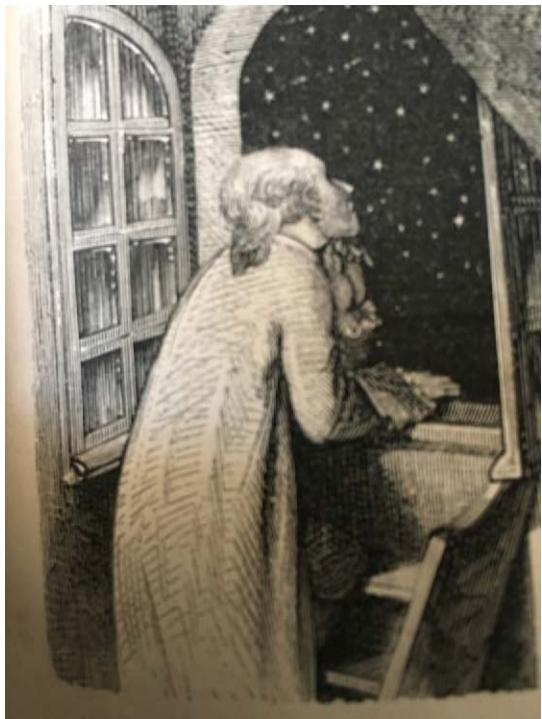
Les trois approches qui composent la dernière partie de l'ouvrage, tout en mobilisant la psychanalyse, cherchent à en dépasser certaines limites en recourant au concept marxiste d'aliénation. Ces trois écoles revendentiquent une portée délibérément politique. Pour cela elles recourent à des dispositifs d'intervention qui visent à favoriser la subjectivation des membres des organisations comme ressort de leur émancipation.

Gérard Mendel, fondateur de la sociopsychanalyse (chapitre 10), insiste sur la portée politique de l'acte de travail. Ce qu'il appelle « l'actepouvoir » nomme à la fois le pouvoir de l'acte que l'on accomplit et le pouvoir que l'on exerce sur cet acte. Les organisations qui font obstacle à l'appropriation des actes par leurs membres produisent de l'aliénation. Ce qui a une double conséquence. D'une part, sur le plan politique, les membres régressent en rejouant leurs identifications à leurs figures parentales. D'autre part, ils se désimpliquent et développent des comportements davantage conflictuels qui nuisent à l'atteinte des objectifs organisationnels.

L'analyse institutionnelle (chapitre 11) s'est développée dans les années 1950 sous l'influence du mouvement désaliénaliste en psychiatrie. Mais ce sont surtout Georges Lapassade et René Lourau qui l'ont développée à partir des années 1970. Leur parti pris est d'abord méthodologique. Ils placent les mouvements transférentiels et contre-transférentiels entre les clients et les socioanalystes au cœur de leurs interventions qui visent à faire émerger le refoulé institutionnel des organisations. La reconnaissance de ce refoulé produit des effets émancipatoires en ce qu'elle libère la parole instituante des individus et met en échec les rationalisations organisationnelles.

La psychodynamique du travail de Christophe Dejours (chapitre 12) met en évidence la subjectivité dans le rapport au travail. Elle étudie l'impact de l'organisation du travail sur la souffrance et le plaisir au travail en identifiant l'écart inévitable entre organisation prescrite et organisation réelle du travail. En effet, le réel du travail est constitué d'incohérences et d'imprévus qui résistent aux prévisions et aux procédures. Travailler c'est d'abord être affecté dans son corps par ses expériences de travail, se nourrir de cette affectation pour se confronter au réel du travail afin de surmonter les impasses du prescrit. Cette « sublimation ordinaire », lorsque les collectifs de travail permettent son déploiement constitue une protection efficace contre la souffrance au travail.

Cet ouvrage nous montre que les organisations sont agies par des processus inconscients. Les courants présentés dans cet ouvrage puisent leur inspiration conceptuelle à différentes écoles psychanalytiques, même si ces dernières n'en constituent pas toujours le principal cadre théorique. Selon l'expression des auteurs, l'emprunt à la psychanalyse apparaît même parfois comme « métaphorique ». Toutefois, au-delà de la singularité de chacune de ces approches, cette lecture nous invite à repenser notre compréhension des organisations en dépassant l'approche instrumentale souvent dominante dans les manuels de gestion. Mettant l'inconscient et les processus de subjectivation au cœur de la réflexion, cet ouvrage nous montre comment une démarche clinique psychanalytiquement informée permet d'aborder de façon moins normative certains phénomènes récurrents dans les organisations.



Expédition nocturne autour de ma chambre, Ch. XII, gravure de Saal (1887)

actuelles. La théorie psychanalytique y apparaît donc comme particulièrement propice à l'étude des organisations car elle permet de questionner le sens et d'appréhender des phénomènes organisationnels latents habituellement négligés.

Tout d'abord, les organisations sont drainées par les désirs de leurs membres, ce qui affecte les façons d'intervenir. Rationaliser et « processer » à des fins de performance aliènent les salariés en ce que cela les conduit à refouler leurs désirs, ne leur permettant plus de s'approprier les dynamiques de travail. Dans cette perspective, intervenir dans une organisation ne consiste pas tant à objectiver des processus de plus en plus rationnels, qu'à faire évoluer les modalités d'interaction pour les rendre propices à la subjectivation des salariés, c'est-à-dire susceptibles de restaurer leur pouvoir d'agir. Le travail d'interprétation des liens transférentiels apparaît alors comme essentiel puisqu'il contribue, à l'image de la relation entre un analysant et son analyste, à la compréhension des dynamiques inconscientes qui unissent le travailleur ou les collectifs de travail à leur entreprise. Ces liens, par nature ambivalents, alimentent tout autant l'investissement à des fins productives que les résistances et conflits irrigant les organisations. La démarche clinique, en ce qu'elle conduit l'intervenant à travailler avec les sujets au cœur des organisations plutôt qu'avec les objets organisationnels, constitue une voie incontournable, même si, comme le souligne Enriquez (1992), l'intervention est toujours « *une pratique sans résultats probants* [ou encore que] *la réussite comme l'échec sont relatifs* » (*op. cit.*, p. 315).

Ensuite au niveau de l'expérience quotidienne de travail, l'irrationnel des conduites humaines est omniprésent dans les organisations, ce qui rend le réel souvent imprévisible. Cette prise en compte des dimensions inconscientes constitue un enjeu important pour les métiers d'encadrement. Dans cette perspective le rôle du cadre n'est plus ou plutôt pas seulement un travail de recherche d'efficience, mais s'enrichit d'une « fonction d'élucidation » qui accorde « *une place centrale à la parole élaborative dans les organisations* » (*op. cit.*, p. 347). En cela, l'approche psychanalytique appliquée aux organisations permet de porter un regard différent sur les situations professionnelles auxquelles les acteurs sont confrontés au quotidien. Toutefois, il convient de rester prudent dans le recours à cette compréhension des phénomènes humains car la connaissance de la psychanalyse n'est pas que théorique. Elle implique « *une expérience personnelle et intime de la cure* » (*op. cit.*, p. 348) au risque sinon de se donner un sentiment de toute puissance ou d'entrer dans des jeux de manipulation destructeurs.

Ce livre, publié dans un contexte social de course interminable à la recherche de rationalité et de performance économique, nous semble porteur d'un discours salutaire. Salutaire en ce qu'il décale le regard que nous portons sur les organisations. Salutaire en mettant l'accent sur des enjeux essentiels de construction et d'élaboration du sens dont la perte est souvent évoquée par les managers (Bouilloud, 2012) ■

Références

- Arnaud Gilles, Fugier Pascal & Vidaillet Bénédicte (2018) *Psychanalyse des organisations : Théories, cliniques, interventions*, Toulouse, Éditions ÉRÈS.
- Aubert Nicole & Gaulejac (de) Vincent (1991) *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil.
- Barus-Michel Jacqueline (2002) “Clinique et sens”, in Barus-Michel Jacqueline, Enriquez Eugène & Lévy André [eds] *Vocabulaire de psychosociologie. Références et positions*, Toulouse, Éditions ÉRÈS, pp. 313-323.
- Bouilloud Jean-Philippe (2012) *Entre l'enclume et le marteau. Les cadres pris au piège*, Paris, Le Seuil.

- Cederström Carl (2018) *The Happiness Fantasy*, Cambridge, Polity.
- Cederström Carl & Spicer André (2016) *Le syndrome du bien-être*, Le Kremlin Bicêtre, Éditions l'échappée.
- Dujarier Marie-Anne (2015) *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.
- Enriquez Eugène (1992) *L'organisation en analyse*, Paris, Presses Universitaires de France
- King Pamela (2013), *L'American Way of Life. Lacan et les débuts de l'Ego Psychology*, Fontenay-le-Comte, Éditions Lussaud.



Le château, Belœil (22 août 2018)