

# Quand l'intelligence rationnelle abîme les compétences des salariés : une organisation high tech et la question de l'imaginaire (1980-2010)

Thibault de Swarte

Maître de Conférences HDR

Telecom Bretagne

Institut Mines-Telecom

## Résumé

Le traumatisme collectif qu'a vécu l'Organisation<sup>1</sup> à la fin des années 2000 montre *a posteriori* le bien-fondé d'une approche de l'entreprise intégrant les limites de l'intelligence rationnelle et rappelant les exigences de l'apprentissage organisationnel. Non seulement la rationalité limitée de l'acteur telle que l'on décrite Herbert Simon puis Michel Crozier doivent être prises en compte. Mais de surcroît l'irrationalité apparente du comportement de sujets en souffrance au travail doit être questionnée. Considérer *ex ante* que tout acteur sociologique rationnel est aussi un *sujet de l'inconscient clivé* pourrait aider à mieux élaborer, mettre en œuvre et évaluer les paramètres structurants de l'entreprise. Le bouclage entre design organisationnel, comportement organisationnel et apprentissage organisationnel en serait favorisé.

## Summary

The traumatism that the Organization has experienced recently *a posteriori* shows the validity of an approach of organizations focusing on the limits of rational intelligence. Such a case of organizational troubles reminds us the requirements of organizational learning. Not only the actor's bounded rationality well studied by Herbert Simon and later the sociologist Michel Crozier must be taken into account. But also the apparent "irrationality" of some behaviour of subjects suffering at work must also be questioned. It is important to consider *ex ante* that any sociological rational actor is also a subject cleaved by its unconscious processes. It could help to better develop and implement a prospective analysis on structural parameters of organizations. The loop between organizational design, organizational behaviour and organizational learning would therefore being promoted.

## Mots-clés

Imaginaire, télécoms, organisation, Lacan, crise du symbolique

---

<sup>1</sup> C'est ainsi qu'on appellera la grande entreprise européenne du monde du numérique qui est notre terrain.

## Introduction

Le « déni »<sup>2</sup> de la fragilité psychique des salariés par le comité exécutif de l'Organisation dans le contexte de la multiplication des suicides sur le lieu de travail à la fin des années 90 a été abondamment critiqué tant par les organisations syndicales que par les médias. La psychopathologie du travail (Dejours, 2010 p. 131-146) a de son côté pu voir dans ce cas une validation clinique de l'hypothèse qu'elle avait posée dès la fin des années 70 considérant le travail comme une « usure mentale ». Par analogie historique avec le travail ouvrier, Dejours considère en effet que l'usure physique du travail industriel est désormais remplacée par une usure « mentale », les forces du psychisme étant de plus en plus sollicitées dans le contexte des nouvelles formes de travail dominées par les services et l'informatique.

Nous voudrions relier dans ce texte trois interrogations convergentes sur (1) l'intelligence rationnelle dans une entreprise de services *high tech*, (2) le « gaspillage » de compétences organisationnelles qu'on peut y observer et (3) la question de l'imaginaire dans une perspective psychanalytique d'inspiration lacanienne.

L'intelligence rationnelle est définie ici comme une capacité à formuler, traiter et résoudre de manière affectivement et émotionnellement neutre des problèmes de management et d'organisation complexes. L'intelligence émotionnelle d'un manager se définit par opposition à la précédente comme une capacité à faire preuve d'humanité, d'empathie et d'écoute dans la résolution de problèmes de management en postulant que celui qui est écouté a en lui-même les ressources intellectuelles et émotionnelles nécessaires. Ces deux formes d'intelligence sont en pratique organiquement liées dans tout acte de management mais selon des modalités très variables.

L'intelligence rationnelle se mesure assez simplement par la quantité de matière grise existant à l'Organisation : environ 600 ingénieurs de très haut niveau, un nombre conséquent de brillants sujets issus des meilleures écoles et universités européennes et un management intermédiaire auquel l'Organisation a souvent assuré une importante formation interne de qualité. Ses laboratoires sont leaders européens dans le monde des opérateurs de services numériques.

---

<sup>2</sup> Terme utilisé en psychanalyse et qui se distingue notamment de celui de négation et de dénégation (*Verneinung*). Le déni (*Verleugnung*), ce qu'on peut traduire aussi par « désaveu » ou « répudiation » (cf. le *disavowal* anglais), est un mode de défense particulier, où le sujet refuse de reconnaître la réalité d'une perception traumatisante tout en la reconnaissant d'une certaine manière <http://www.universalis.fr/encyclopedie/deni-psychanalyse/>. L'expression de « mode des suicides » utilisée par le Président de l'Organisation dans les médias a été, à tort ou à raison, considérée comme une dénégation du « problème » des suicides au sein de l'entreprise.

Les compétences de l'Organisation résultent très largement d'un processus d'apprentissage organisationnel au sens d'Argyris et Schön (1978). Tout indique même que le top management de l'Organisation a été abreuvé par les nombreux consultants qu'il rémunère de travaux tels que « Organization and Innovation » (Argyris, 1965) montrant à quelles conditions un management éclairé pouvait favoriser l'innovation et l'apprentissage organisationnel de façon à développer les compétences organisationnelles.

Le choc psychologique provoqué par l'ouverture du capital à la fin des années 90 mais surtout le record mondial de l'endettement privé détenu par l'Organisation à partir de 2002 vont alors inverser l'effet de l'intelligence rationnelle sur les compétences organisationnelles. De positif, cet effet va devenir négatif. L'intelligence rationnelle va désormais abîmer les compétences organisationnelles, un peu comme une mère dévore ses enfants dans la tragédie antique.

Comme Freud l'a fait avec ses célèbrissimes références à la permanence des mythes antiques (Moïse, l'Œdipe de Sophocle notamment), nous voudrions montrer comment la question de l'imaginaire, invariant pluriséculaire de la culture d'une entreprise a travaillé l'Organisation et a mis au jour à la fin des années 90 des pulsions mortifères. Le cadre théorique retenu est celui de Lacan proposant d'articuler en un triptyque le réel, le symbolique et l'imaginaire dans une triangulation par nature dynamique et contingente.

Le plan retenu est le suivant. On traitera tout d'abord des tensions entre pulsions de vie et pulsions de mort qui sont au cœur de la vie des organisations : plus les démarches managériales fondées sur la seule intelligence rationnelle se développent, plus le risque de voir en retour se développer des pulsions de mort « irrationnelles » s'élève. « Trop d'intelligence rationnelle tue la rationalité ». Dans une deuxième partie, on s'interrogera sur les modalités selon lesquelles un processus long (30 ans) a transformé l'imaginaire au départ moteur de l'Organisation en un imaginaire leurrant où les nœuds organisationnels se nouent de manière de plus en plus serrée et sont de plus en plus difficile à résoudre. Dans une troisième partie, on cherchera à mettre en évidence le rôle du symbolique sur une période longue au travers de la question du **signifiant maître**, à savoir la clé de voute symbolique qui donne du sens aux comportements dans une entreprise.

## **I. Quand le mort rationnel saisit le vif organisationnel...**

Nous chercherons à travers le cas de cette entreprise -sur laquelle nous travaillons depuis 1990- à montrer que les recherches qualitatives ont les vertus de leurs limites. En effet, elles sont parfois considérées comme lourdes, longues, hyper-descriptives et hypo-prédictives. Du point de vue de leurs vertus, ces recherches sont profondes, adaptées au *tempo* d'un travail qui par nature n'a pas vocation à répondre aux *challenges* et aux autres défis opérationnels de l'entreprise. Les

monographies sont aussi, somme toute, souvent moins descriptives que les accumulations d'histogrammes qu'affectionne la recherche quantitative. Enfin, ces recherches qualitatives peuvent être prédictives dès lors qu'il convient de travailler, pour ce qui concerne le champ organisationnel, sur des macros données plutôt que sur des analyses locales.

Pour nous, la question cruciale est celle de l'imaginaire au sein de l'Organisation. Comment un imaginaire profondément marqué par 25 ans de succès scientifiques et technologiques exceptionnels (1975-2000) a-t-il implosé après la crise de l'internet des années 2000 ? Comment la pulsion de vie d'une entreprise s'est-elle transformée en son symétrique : une pulsion de mort puissante remettant en cause non seulement la santé psychique d'un nombre, au-final limité de salariés, mais plus fondamentalement le **signifiant maître**<sup>3</sup> de l'entreprise et de sa culture ?

S'il n'a pas augmenté dans des proportions invraisemblables, le taux de suicide au sein de L'Organisation peut en première analyse être considéré comme l'expression d'une triple crise correspondant à trois niveaux d'analyse différents : sociétal, organisationnel et psychanalytique. Tout d'abord, il s'est agi d'une mise en cause sociétale des nouveaux types de division du travail déjà critiqués à Renault Guyancourt où le technocentre a été considéré comme suicidogène. Quelque part, comme dans les actes notariés et comme chez Marx dans son introduction au Capital (1867), « *le mort saisit le vif* ». Il s'est ensuite agi d'une mise en cause de l'organisation du travail impliquée par la nouvelle division du travail. C'est cette dimension organisationnelle sur laquelle nous allons nous focaliser dans ce chapitre. Dans ce cadre, pulsion de vie et pulsion de mort sont de nature identique mais de signe inverse. Il suffit de relativement peu de choses pour que la « matrice des pulsions » bascule brutalement d'une somme positive à une somme négative, au grand désarroi d'un management composé de plusieurs centaines d'ingénieurs de haut niveau pour qui une matrice est avant tout un tableau de lignes et de colonnes dont le paramétrage est raisonnablement stable et peu volatil à court terme. *Que le mort et le vif puissent se confondre* est-il est vrai déconcertant sauf pour les anthropologues et peut être les théologiens.

Les suicides sont enfin, du point de vue psychanalytique, l'expression d'une crise intrapsychique, d'un écart insoutenable pour le sujet entre son imaginaire, le réel de son labeur et la capacité qu'il peut avoir de symboliser ou non cet écart dans le contexte d'une entreprise donnée. *Le vif est alors saisi par le mort*, plus précisément par un appétit inconscient pour la mort qui devient subitement réel. Nous

---

<sup>3</sup> Pour Lacan, le signifiant Maître (noté **S1**) est la parole qui gouverne le sens, ordonne, tranche, nomme, unifie. Chez L'Organisation, ce signifiant maître a été par exemple représenté par la norme technique de commutation Z25 qui permettait d'échanger des données informatiques au niveau mondial du temps de « Meganet », leader mondial de la transmission de données dans les années 80-90.

évoquerons ce sujet sans pour autant le traiter, ne disposant pas du matériel clinique adéquat, et nous interdisant par avance, toute indécente interprétation secondaire « sauvage<sup>4</sup> ». Nous ne nous interdirons en revanche pas de montrer que sous certaines conditions, la référence à l'imaginaire au sens de la psychanalyse est bien plus pertinente que la robuste mais lourde sociologie de la culture organisationnelle.

La question posée dans ce chapitre peut donc être formulée ainsi. Qu'est ce qui, depuis une quinzaine d'années, a pu atteindre en profondeur la structure et la dynamique endogène de l'Organisation au point de provoquer une anomie<sup>5</sup> et une crise du symbolique susceptibles de menacer la santé au travail des salariés<sup>6</sup> ?

## II. 1980-2010 : de l'imaginaire moteur à l'imaginaire leurrant

### *Les années 80 : l'intelligence rationnelle génératrice de compétences organisationnelles grâce à un imaginaire moteur*

Il est inutile d'insister ici sur les résultats avérés de ce type d'organisation « technicienne », pour reprendre un terme de Jacques Ellul, de ce que l'économiste Elie Cohen (1992) a appelé le *Colbertisme High Tech* dans les domaines de la vitesse commerciale sur rail, du transport aéronautique ou de la production d'électricité bon marché grâce au nucléaire civil. Le top management de l'Organisation nous a maintes fois fait part au début des années 90 de son vœu très ardent d'ajouter un quatrième pilier à ce qu'il serait malhonnête de ne pas considérer comme une *success story* scientifique et technologique pilotée au sommet de la pyramide par le prestigieux Corps des Mines<sup>7</sup>, « à l'avant-garde de l'innovation dans le monde depuis deux siècles ». Il est cependant vrai que ce Corps, quasi biologiquement dirigiste, bredouille depuis que l'innovation est devenue réticulaire (Google, Facebook, Apple...) à l'ouest ou « bêtement industrielle » à l'est comme en Chine (Huawei, China Mobile, ...). L'intérêt de Lacan est précisément ici qu'il considère qu'un bredouillement peut avoir autant de sens, sinon plus qu'un long propos quand il s'agit d'interpréter un ou des discours.

---

<sup>4</sup> L'interprétation sauvage en psychanalyse consiste à appliquer sans précaution, sans recul et sans méthode tel ou tel concept (par exemple le complexe d'Œdipe) à la compréhension d'une difficulté psychique.

<sup>5</sup> « L'anomie est donc, dans nos sociétés modernes, un facteur régulier et spécifique des suicides ; elle est une des sources auxquelles s'alimente le contingent annuel. [...] [Le suicide anémique] diffère en ce qu'il dépend, non de la manière dont les individus sont attachés à la société, mais de la façon dont elle les réglemente. » Émile Durkheim, *Le suicide*. Cité par *Wikipedia*.

<sup>6</sup> Si l'état réel de la santé au travail au sein de l'Organisation est difficile à évaluer dans le contexte d'une polémique particulièrement âpre, il est en revanche clair que la stratégie de *cost killing*, de mutations sous contraintes des personnels et de création de valeur pour l'actionnaire initiée en 2002 a subi un revers sérieux à la fin des années 2000.

<sup>7</sup> <http://www.mines-paristech.fr/corpstechiques/CTE.html>

L'Organisation a eu une stratégie technologique ambitieuse qui voulait dans les années 90 faire d'elle un groupe de taille mondiale dans le contexte de la libéralisation mondiale du secteur des télécommunications. Depuis ses origines en tant qu'entreprise de droit privé dans les années 80, elle a connu différents modèles de relations sociales. Partie comme la plupart des grandes entreprises d'un modèle administratif néo-militaire comportant de fortes métaphores paternelles, cette entreprise a cherché ensuite à mettre en place dans les années 80 un management participatif et un système de relations sociales plus contractuel articulé à une métaphore fraternelle. Avec l'explosion des technologies mobiles et internet de la fin des années 90 qui constituaient son nouveau cœur de métier, L'Organisation a ensuite tenté de trouver une troisième voie autour de relations sociales « en réseau » à configuration souple.

### ***Les années 2000 : l'imaginaire financier leurrant tétanise l'intelligence rationnelle et plonge dans l'abîme des compétences organisationnelles fondatrices***

Ces démarches novatrices se sont heurtées après la fin de la bulle internet à une réalité amère : l'Organisation était l'entreprise la plus endettée au monde. Au début des années 2000, elle avait en effet développé un programme d'acquisitions et de croissance externe important<sup>8</sup>. Un retard de quelques mois dans sa stratégie d'acquisition et le perfide génie financier des banques conseils de Vodafone à Londres vont ainsi transformer l'Organisation en zombie financier en quelques mois. Ballottée entre un point bas de 7 Euros l'action à l'automne 2002 et 215 Euros en 2000 au gré des variations des cours de bourse, l'Organisation pouvait-elle réellement et simultanément « créer de la valeur pour l'actionnaire » et tout ignorer ou presque des mécanismes théoriques de création de la valeur actionnariale ? N'aurait-elle pas tout simplement confondu la création de valeur collective voire citoyenne, significative dans les années 70-90 et la création de valeur actionnariale pour laquelle son échec est patent depuis la fin de la bulle internet (2002). Poser la question, c'est y répondre implicitement.

Osons une analogie. En psychanalyse, le nourrisson imagine selon Mélanie Klein (1968) que sa mère et lui ne font qu'un, d'où sa dépendance tant réelle qu'imaginaire au sein maternel. Tant que l'Organisation a été financièrement nourrie par les titres garantis par l'Etat et a pu se vivre imaginativement comme la bonne mère numérique de petits français désireux de pouvoir enfin téléphoner, tout allait bien. Dès que le sevrage apparaît, au milieu des années 90, le manque et le rejet d'une mère castratrice et rejetante (l'Etat) se développent au sommet de l'Organisation, en même temps que l'imaginaire moteur techno-citoyen tombe en panne. La mère elle-même se désintéresse de son rejeton. Le réveil est amer : une mauvaise mère reste une mère alors que les marchés financiers ont pour

---

<sup>8</sup> Il a cherché à se positionner sur la fourniture de services permettant aux entreprises de partager leurs informations numérisées, de les aider à réaliser leurs projets de transparence informationnelle et de les accompagner partout dans le monde.

fonction de comparer des valeurs à un instant *t* et d'amplifier les variations naturelles des cours pour ce qui concerne le *trading*. Leur imaginaire, ce sont les effets de leviers (les « courbes qui montent au ciel ») et les CDS (*credit default swaps*)<sup>9</sup>. Les marchés, s'ils étaient maternels, seraient des mères cannibales ou, au mieux des pères tels qu'Abraham mais sans Dieu pour arrêter la main sacrificielle. Dès lors, du point de vue de l'anthropologie psychanalytique défendu ici, la suite était prévisible et la logique du sacrifice tant individuel que collectif ne pouvait que progresser au sein de l'organisation. Mais laissons là une analogie qui ne parlera qu'aux anthropologues et revenons aux « faits ».

Même pour un management de l'Organisation peu enclin à céder aux sirènes de la *share holder value* et à un actionnaire public contraint d'intervenir dans l'urgence, le recours en 2002 à une augmentation de capital partageant aussi équitablement que possible le coût de la non-faillite entre l'Etat, les banques et les actionnaires était inévitable. On a d'ailleurs probablement tort d'oublier que techniquement, ladite recapitalisation fut un succès brillant, le cours du titre étant multiplié par près de 4 en un an (2002-2003).

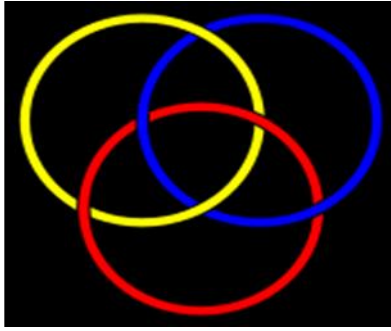
D'une certaine manière, l'important n'est pas tant le fait que l'Organisation se soit découverte mortelle en 2002, comme le furent les chemins de fer américains, les mines de Carmaux ou la sidérurgie lorraine et comme le seront demain d'autres entreprises aujourd'hui florissantes. La surprise est que l'entreprise la plus endettée au monde en 2002 soit encore un acteur européen important en 2013 alors que les dirigeants de WorldCom - n° 2 Américain des télécoms et de l'internet - crouissent en prison pour « felony » et faux en écriture comptable (Kaplan & Kiron, 2004).

Il n'est donc pas question dans ce chapitre de renforcer l'image médiatique commode mais largement inexacte d'une entreprise en proie à des pulsions suicidaires incontrôlées. La crise du symbolique au sein de cette culture high tech et la panne de l'imaginaire sont suffisamment graves et profondes pour que l'on évite toute forme de surinterprétation ou d'interprétation sauvage. C'est selon nous dans la mise en évidence des composantes du nœud borroméen<sup>10</sup>, pour reprendre une heureuse image de Lacan articulant les trois cercles de l'imaginaire, du symbolique et du réel que peut se situer l'analyse du « cas » de l'Organisation.

---

<sup>9</sup> Un CDS est la contrepartie d'un risque pris. Dans le cas de la dette grecque, plus le volume (connu) de la dette grecque augmentait, plus le volume (inconnu) des CDS augmentait en parallèle. Contrairement à une idée reçue, ce n'est pas tant le montant de la dette qui était au cœur de la crise mais la puissance de feu mystérieuse des spéculateurs qui détenaient un produit financier « imaginaire », les CDS.

<sup>10</sup> Les nœuds borroméens ont été utilisés dans différents contextes pour symboliser la force et l'unité, notamment la religion et les arts. En psychanalyse, c'est par le nœud borroméen que Jacques Lacan choisit de représenter la structure du sujet. On tente ici d'appliquer cette structure borroméenne à la question du sujet dans l'organisation.



Les nœuds borroméens de Jacques Lacan

Toute mise à nu du réel comme l'illustre la perception largement partagée d'une « vague » de suicides considérée comme insupportable modifie le point de contact entre un cercle et les deux autres. Il s'ensuit une déformation de la structure tant dans le cercle du symbolique que dans celui de l'imaginaire. Il faut alors revenir à l'étape précédente de l'histoire de l'Organisation (2002-2008) où l'imaginaire est « tombé en panne » du fait des pressions qu'a exercées à son encontre l'ordre symbolique –avec le recul de 2011 provisoire- prétendant transformer l'Organisation en *blueship value*.

Si l'on remonte encore un peu dans le temps, l'imaginaire technicien n'avait pas cessé de dicter sa loi à l'entreprise sur le mode du « réseau le plus numérisé du monde » en 1980, puis du « réseau numérique à intégration de services » (RNIS) des années 90<sup>11</sup>, une utopie technologique qui aurait pu concurrencer l'internet ouvert sur le monde si sa structure technologique n'avait pas été celle d'un village gaulois où l'extérieur est perçu comme hostile. Las, la libéralisation européenne du secteur des télécommunications au milieu des années 90 allait imposer la convergence technologique et l'interopérabilité des réseaux via la concurrence économique et l'hétérogénéité des protocoles de commutation, celle-ci étant le cœur de métier historique des opérateurs télécoms. Internet, ce protocole métissé, allait ainsi sonner le glas d'un certain type d'imaginaire technicien masculin, blanc, un peu nationaliste, souvent arrogant et ancré sur un territoire.

### **Une mise en perspective de la crise du symbolique au sein de l'Organisation (1990-2010)**

Les années 90 se caractérisent par une injonction paradoxale adressée à des « fonctionnaires entreprenants ». Les années 2000 vont voir émerger la question du sens que nous reformulons ainsi : « quel signifiant maître pour quelle culture d'entreprise ? »

---

<sup>11</sup> Ce concept était techniquement plus élaboré que celui du protocole Internet et plus « futuriste » mais aurait supposé une coopération mondiale des opérateurs télécoms que même l'Europe n'a pas réussi à imposer sur son territoire, la DG V libérale l'ayant emporté sur la DG XIII.



## *L'Organisation au milieu des années 90 : l'imaginaire pris au piège du symbolique*

Nous avons pu procéder dans les années 90 à une cinquantaine d'entretiens semi-directifs au sein de l'entreprise. L'exploitation de ceux-ci mettait en évidence le clivage menaçant l'identité de l'Organisation. D'un côté, *l'attachement souffrant* du personnel à sa « maison » était important, d'abord pour des raisons juridiques d'appartenance à la fonction publique d'Etat française, ensuite pour des raisons psychologiques liées à la culture communautaire du groupe. Dans ce contexte, le groupe concret de travail, fût-il conflictuel, est un élément important de structuration des imaginaires individuels. D'un autre côté, les propos dénonçant une non-reconnaissance du travail accompli étaient présents à tous les niveaux, du technicien à l'ingénieur ou au cadre dirigeant. La question de la résistance de l'entreprise à des changements trop rapides semblait négligée par le management, celle de l'apprentissage organisationnel considérée comme non pertinente. Du point de vue des salariés, acteurs du système techno-économique mais aussi sujets d'une organisation apprenante soumis à des réorganisations lourdes, l'injonction de l'entreprise était en *double bind* (Festinger, 1957): vous devez changer très vite car la concurrence est là mais vous pouvez ne pas changer car vous restez fonctionnaires.

Des décalages importants purent être observés entre identité interne et identité externe ou au sein même de l'identité interne, prenant souvent la forme de non-dits qu'une oreille « psychanalytiquement informée » (Gabriel, 1999) pouvait deviner. Nous citons le psychanalyste Sibony (1991), "Au cœur des procédures rationnelles, l'irrationnel est en attente, désireux de s'exprimer, et le foisonnement des techniques le développe comme un double de sorte que le choix n'est pas entre rationnel et irrationnel ; il faut soutenir l'entre deux". Or, une telle démarche était particulièrement difficile pour l'Organisation dans la mesure où l'irrationnel n'y avait aucune possibilité de s'y exprimer. Toute personne membre de l'entreprise constatait quotidiennement l'existence de phénomènes irrationnels et en parlait abondamment au sein de son groupe de pairs. Pourtant, le poids de la rationalité des procédures et le foisonnement des techniques étaient tels que l'irrationnel était rejeté dans les marges de l'entreprise ou les rumeurs parfois avec un mélange de cynisme et d'humour kafkaïen. Pour cette raison même, l'irrationnel jouait selon nous un rôle d'autant plus important qu'il était masqué. En 1996, fut actée la transformation de l'Organisation en « S.A », juridiquement en société anonyme mais en « société sans nom » d'un point de vue psychanalytique. La mue de son identité signifiait aussi qu'il serait nécessaire d'accorder une place plus grande à un tiers jusque-là exclu : le client. Le management de l'Organisation ne pourrait plus se contenter de créer une direction commerciale *top down* chargée de répandre la bonne parole numérique. Il allait falloir accepter de soutenir l'entre deux du client et du réseau, i.e. une identité organisationnelle seule à même de transformer véritablement l'opérateur public en entreprise de services numériques.

Nous concluons en 1997 que le stress induit sur l'entreprise risquait d'être élevé et que dans ce contexte, l'enjeu du changement organisationnel serait de proposer à chacun la possibilité de se construire une identité professionnelle pas trop clivée. Lacan, beaucoup plus radical que nous, considère que le clivage et plus encore la division du sujet sont fondateurs. Dès lors, le sujet dans l'organisation passe son temps à tenter d'élaborer une formulation du signifiant qui minimise cette division, ou plutôt minimise son reste.

### III. Années 2000 : quel signifiant maître pour quelle culture d'entreprise ?

#### a) Une approche inductive proposant de trouver le « sens caché » de l'imaginaire organisationnel

Les observations, entretiens formels ou informels réalisés depuis 1990 ont fourni les informations relatives au contexte organisationnel, aux technologies et aux politiques RH<sup>12</sup>. C'est à partir de ce matériel que l'hypothèse du réseau de télécommunications comme construction « de » l'imaginaire (et non comme construction imaginaire) a été élaborée<sup>13</sup>. On a postulé l'existence au niveau macro-organisationnel d'une homologie de structure (Panofsky, 1951) entre l'omniprésence du signifiant « réseau » et la *weltanschauung* de l'entreprise, en d'autres termes l'impact de cette « vision du monde » sur le management opérationnel<sup>14</sup>. Notre hypothèse, d'inspiration lacanienne<sup>15</sup>, tentait de dépasser l'approche culturaliste et symboliste de l'entreprise pour la remplacer par une définition en termes de *structure de signifiants*.

Nous avons alors formulé l'hypothèse suivante : la technologie de réseau de l'Organisation semble fonctionner comme un invariant inconscient car c'est autour de lui que se construisent les projections et la dynamique des pulsions

---

<sup>12</sup> Voir notre thèse de 2002 pour plus de détails sur la méthodologie ou notre mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches (2012) [http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/78/47/64/PDF/hdr\\_tds\\_nov\\_2012\\_v10\\_numerique.pdf](http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/78/47/64/PDF/hdr_tds_nov_2012_v10_numerique.pdf).

<sup>13</sup> Il faudrait en toute logique rassembler du matériel clinique sur ces entretiens. Mais il est peu probable que l'Organisation y apporterait son concours car l'hypothèse de la structure du réseau comme construction de l'imaginaire (cf. infra) est aussi irrecevable pour cette entreprise qu'une psychanalyse qui serait « prescrite » à un malade.

<sup>14</sup> Ce travail a été rendu possible par notre inclusion au cœur du *microcosme high tech* depuis le début des années 90 (Douglas, op. cit.). Par ailleurs, une recherche spécifique mais méthodologiquement très classique a été conduite (entretiens semi-directifs avec guide d'entretien) dans une perspective de *Human Resources Management* autour de l'entretien d'évaluation annuel (Trepo & all., 2002). Des entretiens ayant déjà été réalisés dans une perspective plus opérationnelle, nous avons choisi de procéder à une analyse secondaire de ceux-ci visant à réintroduire dans l'analyse de cas ce qui nous semblait relever des tensions internes de la culture de l'Organisation.

<sup>15</sup> Il nous a semblé souhaitable de ne pas limiter le cadre théorique à des métaphores paternelles (Freud), maternelles (Klein), *a fortiori* spiritualisantes (Jung), même si celles-ci produisent ponctuellement du sens en mettant en évidence l'autre scène de la vie des organisations, à savoir la combinatoire à proprement parler infinie des inconscients individuels sur ladite scène.

dans un contexte économique instable : forte expansion au cours des années 90 et récession après l'éclatement de la bulle internet des années 2000. Cet invariant est un organisateur de la culture de l'entreprise.

**b) Une intelligence rationnelle dominée par le fantasme de la transparence informationnelle ?**

Ce point a été développé dans de Swarte & Trepo (2005). Ce fantasme peut se définir en première analyse comme l'objet « a » tel que l'a formulé Lacan. C'est le fantasme d'une information délivrable partout, d'une fluidité parfaite qui semble occuper la place du désir chez les ingénieurs. C'est en Son Nom que les décisions sont prises ou pas prises. Il est un but jamais atteint mais toujours à atteindre, un objet d'investissements psychiques considérables, de peurs et de joies sans cesse renouvelées. Il est aussi au principe de la motivation professionnelle, du désir de travail, bref il est au cœur de la chaîne signifiante.

**c) L'infrastructure technique du réseau : une compétence organisationnelle, un défi pour l'intelligence rationnelle et un enjeu pour l'imaginaire.**

Aucune entreprise ne peut faire l'économie d'un système de mythes, de croyances et de représentations qui donnent du sens à son action, ce qu'on appelle généralement sa culture. C'est la raison pour laquelle développer une culture d'entreprise a paru vital à British Telecom après un long passé d'administration publique (Brunnen, 1989). Dans le cas de l'Organisation, le but du management est de « développer une culture managériale » mais sans que soit réellement clarifiée la question de savoir si une telle culture doit être un contrepoids ou un vecteur de la forte identité culturelle technique préexistante.

Du fait même de leur richesse et de leur polysémie, les faits culturels au sein des organisations sont par nature ambigus (Pesqueux, 2000). On ne peut donc pas les traiter comme une strate parmi d'autres (le système d'information, les modes successifs de GRH, la généalogie des produits...) pas plus que comme un sous-système particulier donnant à une entreprise un supplément d'âme. Au total, si la culture est un élément structurant le « tout » organisationnel, un élément vital du système de relations sociales et interpersonnelles au sein de l'entreprise et si elle est simultanément ambiguë et kaléidoscopique, le risque est grand pour l'analyse d'ajouter de la complexité au lieu de la réduire.

Afin de sortir de l'impasse et de l'indécidabilité concernant le rôle de la culture, la position défendue ici consiste à repérer au sein des entretiens les éléments communs, les invariants qui sont simultanément présents dans les discours que l'entreprise tient sur elle-même et dans ceux qui sont tenus par ses membres à l'occasion.

C'est ainsi qu'on peut formuler de manière plus précise l'hypothèse : celle d'une technologie de réseau qui fonctionne au plan symbolique comme un fantasme structurant et occupe la place de la Loi au sens lacanien dans l'entreprise. Elle joue le rôle d'un *signifiant maître*.

La psyché des salariés d'une organisation *high tech* est structurée par la culture et les archétypes (au sens de Jung 1963) de cette entreprise<sup>iii</sup>. Au sein de l'Organisation, la culture est le résultat d'une innovation technique forte qui constitue le signifiant-maître commun à l'ensemble des membres de l'entreprise. Pour mieux en mesurer les effets, il est intéressant de relier l'évolution des modèles de relation sociale et celle de l'innovation technologique.

### ***Mythes organisationnels et mécanismes inconscients***

L'analyse des données recueillies lors de la recherche au sein de l'Organisation a montré que l'entretien d'appréciation du personnel doit non seulement être relié à la dynamique organisationnelle de l'entreprise mais aussi à sa culture et à ses mythes. Plus encore, il doit être interprété en référence au système de signifiants à partir desquels cette culture s'est construite. L'évolution technologique de son environnement contraint en effet l'Organisation à inventer de nouveaux mythes, à réécrire son histoire technique de façon à mobiliser l'imaginaire moteur de l'Organisation (Enriquez, 1992) autour de nouveaux « contes de fées » technologiques. L'inconscient influe en permanence sur l'entreprise mais ses effets sont surtout visibles dans des situations particulières ou il affleure du fait de tensions émotionnelles plus fortes rompant les digues de comportements habituellement rationnels et policés : restructurations, fusions-acquisitions, plans sociaux, entretien individuel d'évaluation. L'analyse du matériel rassemblé a montré qu'il existe des correspondances significatives entre l'objet libidinal « réseau » et les processus inconscients qui apparaissent lors des entretiens d'évaluation : *travailler ensemble en réseau, intégrer des éléments hétérogènes, procéder à un échange permanent et dynamique d'informations, disposer de critères précis, objectivables et mesurables....*

La question se pose donc ainsi : si le réseau est un objet d'amour commun aux membres de l'entreprise, si cet amour ou plutôt cet attachement est inconscient, à l'instar de l'amour œdipien, alors quelles en sont les formes concrètes dans la vie réelle de l'entreprise ?

Le cas de l'entreprise étudiée ici fournit des éléments de réponse empirique. Cette entreprise, terrain privilégié de différents chercheurs en sociologie et en sciences de gestion dans les années 1980-2000 (du Castel & all., 1989, Amintas, 1994, Lorino, 1995) a depuis 2002 procédé à des refontes radicales de ses modes de management et de ses modes d'administration en vue de réduire ses coûts opérationnels, de diminuer son endettement et de faire face à une forte concurrence de nouveaux entrants tant dans le monde de la téléphonie que dans

celui de l'Internet. La dimension imaginaire n'a pas été prise en compte jusqu'à l'apparition de la « mode » des suicides en 2008-2009, pour reprendre une expression controversée du Président de l'entreprise. On peut a posteriori considérer que si le travail des salariés avait été considéré par l'Organisation comme un élément constitutif de la personne et du sujet et pas seulement comme un coût pour l'entreprise, le risque de manifestations en chaîne de la pulsion de mort au sein de l'organisation aurait certainement pu être mieux anticipé.

Tableau de synthèse

Intelligence rationnelle/ Compétences organisationnelles	Contrôle de gestion	Projet d'entreprise	Santé au travail
Appropriation par l'entreprise des enjeux financiers des restructurations	Réduction des coûts versus remise en cause de l'histoire de l'entreprise selon laquelle les coûts du réseau étaient un bien commun indivis		
Imaginaire organisationnel		Apparition d'une contradiction majeure entre un imaginaire organisationnel fondé sur l'innovation technologique et un projet d'entreprise fondé sur le <i>downsizing</i>	
Mythes organisationnels			Incompréhension voire déni de la dimension structurante des mythes organisationnels : diagnostic managérial initial erroné (la « mode » des suicides)

## Conclusion

On peut observer que depuis la fin de la bulle internet en 2002, l'Organisation ne s'est plus guère intéressée aux travaux des sociologues et a préféré se focaliser sur le marketing, le management de l'innovation ou mieux encore *l'open innovation*. S'est ainsi mis en place -mais à nouveau trop tard- un mécanisme d'innovation ouverte qui a fait la fortune d'Apple. Les travaux des sociologues avaient cependant laissé des traces au sein de l'entreprise, comme différents entretiens

conduits au sein de l'entreprise nous l'ont montré. En d'autres termes, une partie du management était, dans les années 2000-2009, sensible aux logiques d'acteurs dangereuses que des restructurations brutales pouvaient induire. Mais cette partie était minoritaire et a perdu progressivement de l'influence au profit d'une approche focalisée sur les « fondamentaux » du marché des télécommunications. Ceux qui entendaient protéger les compétences organisationnelles des excès de l'intelligence rationnelle n'ont pas été entendus.

Sans vraie surprise, les questions du sujet et celle de l'imaginaire dans l'organisation ont continué à ne pas être réellement posées, surtout pas pour les processus internes. La création à la fin des années 90 par Pierre Musso d'un laboratoire dédié à la fonction imaginaire au sein de l'organisation était une piste novatrice en R&D mais qui a été abandonnée au milieu des années 2000, au moment où Apple faisait l'inverse.

Bien sûr, la question de l'inconscient est un défi pour l'intelligence mais pas plus Freud que Lacan ou d'autres psychanalystes n'ont renoncé à la rationalité, en tout cas à la rigueur intellectuelle pour tenter de mettre à jour ceux des mécanismes inconscients qui peuvent l'être. Ces forces inconscientes et cette dynamique tantôt vitale tantôt mortifère de l'imaginaire sont donc -sans surprise dans une perspective psychanalytique- revenues sur le devant de la scène de l'Organisation au travers d'une série de suicides, suicide dont Lacan disait qu'il « mérite objection » (conférence à Ste Anne, 4 Novembre 1971). Cela signifie aussi à nos yeux que l'instrumentalisation des suicides en entreprise par des médias qui font commerce de la mise en scène de la mort d'autrui mérite objection.

Dès 1997 puis en 2002<sup>16</sup> nous avons écrit que ce type d'organisation high tech était, comme toute autre, soumise à la loi du symbolique. La question du signifiant et celle du signifiant maître ne peuvent donc y être évitées sauf à mettre en péril la dynamique interne de l'entreprise et, dans le cas de l'Organisation, la santé psychique de certains salariés fragilisés qui, pour reprendre une expression de Lacan, portent le *sinthome*<sup>17</sup> de l'entreprise. Tel un cancer, le *sinthome* induit

---

<sup>16</sup> De Swarte (2002) observe un fétichisme du réseau qui fonctionne comme une résistance non seulement au changement intra organisationnel mais surtout comme une somme de résistances inconscientes individuelles qui venaient renforcer la résistance au changement. Ce qui pouvait être prédit était que sans une réorganisation ramenant le réseau à sa juste place au sein de l'organisation, tout changement majeur était impossible. Or, du jour où le réseau fut interconnecté à celui d'autres opérateurs et cessa d'être l'objet singulier de L'Organisation, il cessa du même coup de jouer son rôle de *bemächtigungstrieb* (pulsion d'emprise) qui lui permettait de tuer symboliquement tout ce qui, au sein de l'organisation, ne relevait pas du réseau, en particulier le sens du client et du tiers. De fait, l'inévitable restructuration des activités de réseau a eu lieu au cours des années 2000 ; mais est venue s'ajouter une restructuration financière particulièrement forte qui a démultiplié la déstabilisation de l'imaginaire organisationnel et rendu plus difficile l'accès à la dimension symbolique pour un nombre croissant de salariés.

<sup>17</sup> Le *sinthome* est un terme employé par Jacques Lacan en 1975-1976. Autant Freud situait le symptôme comme étant bien plus une tentative de guérison qu'une maladie au sens médical du terme, autant Jacques Lacan a considéré le symptôme comme ce qui permet à un sujet de s'inscrire dans un lien. Dans le cas

par trop d'intelligence rationnelle peut maltraiter les compétences organisationnelles.

Le traumatisme qu'a vécu l'Organisation à la fin des années 2000 démontre ainsi *a posteriori* le bien-fondé d'une approche de l'entreprise intégrant les limites de l'intelligence rationnelle et rappelant les exigences de l'apprentissage organisationnel. Non seulement la rationalité limitée de l'acteur telle que l'on décrite Herbert Simon puis Michel Crozier doivent être prises en compte. Mais de surcroît l'irrationalité apparente du comportement de sujets en souffrance au travail doit être questionnée. Considérer que tout acteur rationnel est -souvent de manière asynchrone mais parfois de manière synchrone- un sujet clivé pourrait aider ainsi à mieux élaborer, mettre en œuvre et évaluer les paramètres structurants de l'entreprise. Le bouclage entre design organisationnel, comportement organisationnel et apprentissage organisationnel est probablement comme la guerre qui est *une affaire trop sérieuse pour être confiée aux militaires* (Clémenceau), une affaire trop sérieuse pour être confiée aux seuls managers, aussi intelligents et compétents soient-ils.

Il faut donc élaborer, construire, articuler et trianguler un lien entre intelligence rationnelle, compétences organisationnelles et imaginaire. Une telle triangulation pourrait permettre d'intervenir en amont, au niveau du management stratégique et de l'imaginaire organisationnel plutôt qu'en aval via des cohortes de coachs et de psychosociologues, parfois brancardiers plus que thérapeutes d'une organisation à la recherche d'une interprétation dynamisante de ses rêves.

### **Bibliographie**

- AMINTAS Alain (1994), Outils de Gestion et dynamique organisationnelle : le cas de France Telecom, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Rennes 1*.
- ARGYRIS C. & SCHON D. A. (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Wesley.
- ARGYRIS C. (1995), *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, InterEditions.
- BRUNNEN David J. (1989), "Developing an enterprise culture at British Telecom", *Long range planning*, Vol. 22, pp27 to 36.
- COHEN Elie (1992), *Le colbertisme high-tech, économie des télécoms et des grands projets*, (Paris, Hachette).
- CROZIER M., & FRIEDBERG E., (1977), *L'Acteur et le Système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris.
- DEJOURS C. (1980), *Travail, usure mentale*, Bayard, 1ère éd. 1980, réédition en 2000.
- DOR J. (1985), *Introduction à la lecture de Lacan*, l'inconscient structuré comme un langage, Denoël, l'espace analytique, 555 pages, Paris. English translation (1998), *Introduction to the Reading of Lacan*, Other Press, NY, 270p.
- DURKHEIM E. (1897), *Le Suicide. Étude de sociologie* Paris, Payot, coll. "Petite Bibliothèque Payot", 2009.

---

présent le sinthome traduit le lien douloureux qui s'établit pour un sujet avec une organisation malmenée par des restructurations dont le but explicite était de dégoûter les salariés en surnombre de leur travail.

- ENRIQUEZ E., (1992), *L'organisation en analyse*, Presses Universitaires de France
- EVANS D. (1996), *An Introductory Dictionary of Lacanian Psychoanalysis*, Brunner-Routledge.
- FESTINGER L., (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Row & Peterson, III., Evanston.
- FREUD S. (1916), "Introduction à la psychanalyse", édition Française, Payot, 1975.
- GABRIEL Y. & al. (ed), (1999), *Organizations in Depth : the Psychoanalysis of Organizations*, Sage publications, London.
- JUNG C.G. (1964), *L'homme et ses symboles*, Robert Laffont, Paris.
- KAPLAN & KIRON (2004), *Accounting Fraud at WorldCom*, Harvard Business School Case Study, n° 10.1225/104071
- KLEIN M. (1968), *Essais de Psychanalyse*, Paris, Payot.
- LACAN J. (1973), *Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse*, Seuil, coll. Points
- LACAN, J. (1966), *Ecrits*, éditions du Seuil, deux volumes, Paris, 1966, réédition en 1999.
- LORINO P. (1992), *Du paradigme mécaniste de l'allocation au paradigme cognitif de l'apprentissage collectif*, thèse sur travaux en sciences de gestion, Université Paris IX.
- MARX K. (1867), *Le Capital*  
<http://www.marxists.org/francais/marx/works/1867/Capital-I/kmcapI-pref.htm>
- PESQUEUX Y. (2000), Le risque du culturalisme en gestion : l'ambiguïté du fait culturel, *Actes du colloque des XXIèmes journées de l'AFC*, Angers.
- SIBONY D., (1991) *Entre deux, l'origine en partage*, Seuil, Paris.
- SIMON H.A., (1947), *Administrative Behavior*, The Free Press, New-York.
- SWARTE T. (de) (2005) "A Lacanian Organizational Perspective on a High Tech Company : the case of personnel assessment", *Socio-analysis* 7:2005 (37-66).
- SWARTE (de) T. & TREPO G. (2005), « L'appréciation du personnel et la qualité de la relation managériale à la lumière de la psychanalyse », *Gestion* 2000, janvier-février, pp. 55-78.
- SWARTE (de) T. (2002), « *Du rattrapage managérial à la psychanalyse organisationnelle : le cas des systèmes et opérateurs de télécommunications européens* », Thèse pour le Doctorat en sciences de gestion, IGR-IAE, Université Rennes 1, 18 Novembre.
- SWARTE (de) T. (2012), « *Psychanalyse et sciences de gestion : Lacan, l'imaginaire et l'organisation high tech* », IGR-IAE, Université Rennes 1, 27 Novembre. <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00784764>
-