

Apports potentiels de la Psychanalyse aux Organisations ? Un autre regard

Dominic DRILLON

Professeur de Management, Psychanalyste
CEREGE, Poitiers
LR-ReM, Groupe Sup de Co La Rochelle

Résumé : Ce texte propose l'utilisation de quatre concepts psychanalytiques pour décrypter ce qui se joue au quotidien dans les entreprises. Ceci afin de permettre de comprendre ce qui se joue dans les relations entre les acteurs.

Mots clés : Organisation, entreprises, management, psychanalyse, inconscient, pulsions, refoulement, mécanisme de défense.

INTRODUCTION

Une Organisation, au sens d'une entreprise peut se définir comme un ensemble d'individus agissant vers un but commun ; on peut même dire une réalisation ou production commune. Comprendre comment fonctionne (bien ou mal) cette Organisation, n'est pas toujours aisé. Comment une somme d'actions individuelles peut donner un résultat est toujours fascinant à observer, que la performance soit remarquable ou décevante. La psychanalyse peut en donner une lecture originale dans ce qu'elle prend en compte l'individu dans sa globalité, et dans ses relations ou ses interactions. Bien que cette science soit totalement étrangère à une Organisation ou justement parce que tout les sépare, elle n'en reste pas moins pertinente. C'est ce que ce texte va tenter de démontrer en apportant un éclairage psychanalytique sur le monde des Organisations, un autre regard. Cette lecture particulière n'est pas un décryptage symbolique d'une organisation mais la tentative d'interprétation des comportements individuels ou collectifs dans un contexte professionnel donné.

La psychanalyse est l'une des découvertes majeures qui a révolutionné le monde. Après elle, on ne peut plus voir les comportements humains de la même façon. De même qu'après Copernic on ne pouvait plus voir la terre, les planètes et le soleil évoluer à l'identique. La richesse des théories psychanalytiques ne se limite pas comme le laisse entendre la caricature, à quelques concepts-clés sur le psychisme individuel issu du discours de patients allongés sur un divan (associations libres). Ces théories peuvent également contribuer à une meilleure connaissance de la vie en groupe, notamment dans les Entreprises.

L'Homme est au cœur des Organisations ! C'est ce qu'affirment la plupart des dirigeants. Dans le même temps et dans ces mêmes entreprises, la gouvernance passe par l'utilisation de tableau de bord où les chiffres et les outils tendent à ne laisser qu'une très petite place à l'humain, où l'économique prend le pas sur le social et l'environnemental. Pourquoi cette double façade ? N'est-elle pas un déni d'une réalité bien différente ?

Des auteurs comme D. Anzieu, E. Enriquez, R. Kaës, M. Kets de Vries, ou G. Mendel, ont poursuivi de nombreux travaux dans l'analyse et la compréhension des Hommes au travail. Que peut apporter la psychanalyse au management ? N'est-ce pas une façon originale et pertinente d'aborder des problèmes complexes qui se jouent en entreprise ? L'hyper-rationalisation que nous connaissons ces dernières décennies peut-elle vraiment comprendre et résoudre tous les phénomènes liés à l'entreprise et particulièrement les phénomènes humains ? En 2004¹, le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise (CJD) a publié un ouvrage qui pose à travers un récit fictif toutes ces questions : « *La journée a été pénible. J'ai engueulé tout le monde sous des prétextes futiles. On voudrait diriger rationnellement son entreprise, mais on se laisse submerger par ses sentiments, ses humeurs* ».

Pour des auteurs comme Jean-Benjamin Stora en France ou Laurent Lapierre au Canada, la psychanalyse par l'investigation de la réalité psychique inconsciente, peut permettre de mieux comprendre la subjectivité dans le management. Penser que l'on peut tout rationaliser au sein des Organisations est une vue réductrice de la réalité. Pour gouverner ou diriger, serait-on tenté de faire disparaître l'irrationnel ? Ce serait vraiment oublier les écrits de Freud. Travaux qui ont été confirmés par des découvertes récentes en neuroscience : l'individu est d'autant plus efficient s'il sait tirer parti de ses processus inconscients.

Cet article fait le point sur les passerelles possibles entre psychanalyse et management, entre inconscience et conscience, entre irrationnel et rationnel toujours dans l'entreprise. Nous questionnons et interrogeons le monde du travail, du management, bref, les relations et la vie dans les organisations. Petit à petit une évidence naît : la psychanalyse peut apporter un autre regard sur ce monde-là, à l'instar de Freud qui avait écrit en 1929 un article intitulé « Malaise dans la civilisation ».

1. AVANT LE REGARD DE LA PSYCHANALYSE SUR LE MANAGEMENT, D'AUTRES CONCEPTS

Cet autre regard n'est ni bienveillant, ni accusateur, il essaie simplement d'apporter une vision objective à travers la subjectivité de ce qui se joue en entreprise. Il n'est pas toujours aisé de définir ce qu'est le management tellement

¹ CJD, *La surprenante histoire de Claude-Jean Desvignes, jeune dirigeant*, Éd° d'Organisation, Paris 2004.

le terme est surdéterminé. Admettons avec certains auteurs qu'il s'agit de conduire des hommes vers un objectif, d'optimiser les ressources avec des moyens déterminés et dans un temps fixé. Cette combinaison de personnes et de moyens, de temps et d'espace, orientés vers un objectif dans un temps limité est celle que nous avons retenu. Depuis les années 1980, pour satisfaire leurs clients, les organisations se sont lancées dans l'amélioration de la qualité et la recherche de l'excellence. Cela suscite déjà quelques questions : sous prétexte de faire mieux que les concurrents, cette démarche vers la perfection, n'est-elle pas la projection mythique d'un Dieu tout puissant et omniprésent ? Cette course à l'amélioration continue est-elle soutenable par l'humain « ordinaire » ? Cette recherche exacerbée de l'excellence n'a-t-elle pas une influence sur la santé au travail et la multiplication des risques psychosociaux ?

Manager c'est être confronté à des comportements humains bien souvent imprévisibles alors que justement, le management devrait consister à prévoir. Manager c'est aussi être dans l'émotionnel. C'est être confronté aux peurs et aux angoisses, donc aux émotions de ceux que l'on encadre. Pourtant la plupart des managers essaient de mettre à distance leurs propres émotions mais également celles des autres afin de ne pas se laisser submerger par elles.

Dans les Organisations on ne peut ignorer les jeux de pouvoir. L'individu apprend à travailler et vivre en équipe, mais il reste profondément individualiste, peut-être encore plus avec les nouvelles générations X, Y et Z. Le salaire est le plus souvent individualisé alors que la tâche, elle, est bien collective. Si le management consistait auparavant à se faire obéir, l'autorité n'est plus ce qu'elle était et il faut aux managers d'aujourd'hui d'autres qualités et une autre formation (si du moins le management peut s'enseigner).

Le management s'est longtemps inspiré de l'art de la guerre. Depuis peu les notions de développement durable, de RSE, et de manager responsable sont venues s'ajouter à la composante économique ou financière.

L'ancien modèle sur lequel reposait l'équilibre du fonctionnement des entreprises est-il encore adapté aux conditions actuelles de travail ? Les changements de mentalité, l'évolution des valeurs personnelles, l'individualisme, l'accroissement de la formation, l'amélioration du niveau scolaire, l'introduction et l'utilisation des nouvelles technologies (dématérialisation des activités), les exigences croissantes des clients, la globalisation et l'accroissement de la concurrence, les restructurations qui en ont découlé, toutes ces modifications ont changé profondément le contexte du management.

Le management est une opération complexe faisant intervenir des connaissances, des techniques mais aussi des activités cognitives, des croyances et des émotions. Il ne se limite pas à se faire obéir ou à faire faire.

Management et Organisations seront étroitement liés car de la qualité du management dépend bien souvent la performance des hommes et donc des

résultats de l'Organisation. Pour Michel Crozier², l'Organisation est une réponse à une action collective. Elle est une construction modulable fragile (précaire) dépendante et indépendante des individus qui la composent. Elle peut être assimilable à un système vivant, évolutif en fonction de son environnement. Le management ordonne différents éléments parfois contradictoires pour atteindre un objectif stratégique fixé par le ou les dirigeant(s). Des chercheurs comme Herbert Simon³ et March indiquaient déjà que la prise de décision n'est pas si rationnelle que le voudraient les managers. Ils parlent de la notion de rationalité limitée et partagée. Limitée, car il est impossible de tout connaître tant le travail est devenu complexe. Partagée, car toute décision concerne l'ensemble du système. Il n'y a pas d'organisation idéale, c'est à leurs dirigeants d'adapter la stratégie de la structure aux contraintes externes et aux objectifs internes.

En France, Michel Crozier et E. Friedberg⁴ proposent une analyse stratégique qui prend en compte la place prépondérante des acteurs sociaux dans un système donné. Chaque acteur a un relatif degré de liberté qui s'inscrit dans un contexte d'interdépendance. Pour ces auteurs, l'entreprise n'est pas une organisation naturelle, elle est construite en permanence par les acteurs qui la composent. Ces derniers gèrent leur coopération tout en protégeant leur marge de liberté. Leurs relations sont comme un jeu fait de conflits et de négociations successifs. Pour Henri Mintzberg⁵, l'Organisation se définit comme une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune. Il adopte une position très critique sur le management des organisations. Selon lui, les plus grandes erreurs dans l'approche des organisations, sont de prétendre qu'il n'existe qu'une seule manière de faire, « one best way », pour les gérer. Toujours selon Mintzberg, en cherchant l'efficacité à tout prix et à court terme, les Organisations risquent de perdre l'essentiel, à savoir l'engagement ou l'implication des individus. Les formes modernes de management sont une des causes de cette perte de motivations, alors que des méthodes simples, plus intuitives, seraient garantes d'un engagement plus important de leurs acteurs.

Dans la plupart des Organisations, l'information et sa circulation jouent un rôle beaucoup plus important de nos jours, que les matières premières. L'augmentation de la complexité, la masse d'informations à traiter, amène E. Morin⁶ à théoriser sur cet aspect. Pour cet auteur qui s'est fait le champion de la notion de complexité en France, c'est bien sûr un élément caractéristique de notre

² CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977), *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris.

³ SIMON H., MARCH J. G., (1964), *Les organisations*, Dunod, Paris.

⁴ CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.

⁵ MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations, Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre et Le management voyage au centre des organisations*, Éd° des Organisations, Paris.

⁶ MORIN E., *Dialogue sur la connaissance, Pour sortir du XX^{ème} siècle*, etc., ..., et *Dialogue sur la nature humaine avec Boris Cyrulnik*. Éd° Aube, Paris, 2004.

époque que l'on ne peut négliger. De même, les notions de développement durable et de performance globale devront être prise en compte et traitées.

2. LES CONCEPTS PSYCHANALYTIQUES PEUVENT-ILS S'APPLIQUER AUX ORGANISATIONS ?

Les concepts psychanalytiques sont très nombreux et riches d'enseignement, nous en avons sélectionné quatre particulièrement pertinents dans le contexte organisationnel.

Le premier concept a trait à l'**Inconscient**. Sans la compréhension de cette instance, il est difficile de comprendre le fonctionnement psychique qui y est associé. Le deuxième concept abordé sera les pulsions et leur destin, en particulier le refoulement. C'est l'élément-clé qui peut permettre de comprendre et d'expliquer le comportement d'une personne dans la vie privée ou professionnelle. Puis nous enchaînerons sur les mécanismes de défense. L'inconscient est un ensemble de processus fait de pulsions, de désir et de processus psychologique dynamique comme des « impressions » ou des affects qui échappent à la connaissance, qui ont été refoulés hors du champ de la conscience, mais qui restent très actifs. L'inconscient est comme la partie invisible de l'iceberg, la plus importante. Freud a dû se battre auprès de ses pairs pour justifier l'Inconscient. « On nous conteste de tous côtés le droit d'admettre un psychique inconscient et de travailler scientifiquement avec cette hypothèse. »⁷ Des études plus récentes en neurophysiologie ont depuis conforté cette hypothèse. Ceci nous amène à distinguer le fonctionnement du Conscient (Cs) du fonctionnement de l'Inconscient (Ics). Le premier procède par un déroulement logique de la pensée, dans une approche rationnelle et cohérente, le second fonctionne par association, en toute liberté, sans cohérence apparente, de manière parfois irrationnelle avec beaucoup de créativité. Ce dernier est plus difficilement contrôlable. Kant nous mettait déjà en garde sur la subjectivité de notre perception. L'Inconscient (Ics) se trouve hors du temps et hors de l'espace perceptible, il n'a pas de limite.

Dans sa première topique⁸, Freud présentait le système de cette manière : un acte psychique, en général, passe par deux phases. Deux états, entre lesquels est intercalé un filtre (la censure). Dans la première phase, il est inconscient (Ics), s'il est arrêté par le filtre, il est refoulé et reste dans l'Ics. S'il traverse le filtre, il entre dans le système conscient (PCs), sorte de sas entre (Ics) et (Cs). Dans une deuxième topique, exposée à partir de 1920, il décrit le principe des trois instances de la personnalité, « le Moi, le Surmoi et le Ça ». Ce dernier peut être défini comme l'ensemble des forces pulsionnelles inconscientes. Il fait partie de l'Ics

⁷ FREUD S. (1977), *Métapsychologie*, Idées Gallimard, Paris, 1977, p 66.

⁸ Topique, que l'on peut traduire littéralement par théorie des lieux. Freud utilise ce terme à la fois philosophique et mathématique dans un contexte scientifique pour décrire l'appareil psychique, les systèmes, les instances. La première topique est décrite dans son ouvrage sur l'interprétation des rêves, livre écrit en 1899.

mais ce n'est pas l'Id. Énergie de source biologique, le Ça contient nos pulsions primaires, ce qui nous met en action, nous oriente. Il obéit au principe de plaisir et reste la plupart du temps impossible à contrôler.

Pourquoi se préoccuper de l'inconscient dans l'entreprise ? Nous laisserons Philippe Sàielli⁹ répondre de fort belle manière à cette question.

« Aucune si l'on se réfère à une opérationnalité immédiate, c'est-à-dire si cette écoute est subordonnée à une rationalité instrumentale. [...] Le refus de l'inconscient peut se traduire par une attaque contre la pensée et un renforcement de la pensée instrumentale, ainsi que par un déni du monde interne et de ses manifestations. La pensée instrumentale est pathologique comme diverses formes de discours positiviste qui, sous prétexte d'objectivité, tentent d'imposer une vision du monde, qu'elle soit scientifique ou économique. Imposer une vision du monde, c'est véhiculer une représentation dans laquelle l'autre est implicitement assujéti. [...] D'un certain point de vue l'entreprise n'a rien à faire de la vérité de l'inconscient et pourtant elle est sans cesse aux prises avec l'inconscient. [...] Ecouter l'inconscient, ce n'est pas dévoiler une vérité cachée, mais c'est permettre l'émergence d'un autre sens, d'un sens potentiel. Parler de sens potentiel, c'est rester ouvert et réceptif à cette potentialité, sans décider d'avance du sens ou du non-sens d'un événement. En d'autres termes ce n'est pas de la recherche d'une vérité dont il s'agit, mais bien d'entendre la parole et de lui laisser sa vitalité et son devenir. En réduisant la parole à une 'chose absolue', on entrave le travail du sujet qui cherche, au travers de ses expressions multiples, à découvrir et rendre viable le désir qui l'anime et le caractérise comme individu ».

Le deuxième concept important pour comprendre ce qui se passe dans les Organisations et le concept de **Pulsions** : « Nous donnons aux forces qui agissent à l'arrière-plan des besoins impérieux du Ça et qui représentent dans le psychisme les exigences d'ordre somatique, le nom de pulsions »¹⁰. La pulsion, d'origine psychique serait l'équivalent d'une excitation pour le domaine physiologique. Contrairement à l'excitation, la pulsion a ceci de particulier qu'elle ne vient pas de l'extérieur, elle est endogène et peut exercer, non pas une force discontinue ou instantanée, mais constante. Il ne sera pas possible ou très difficile de s'y soustraire. Ainsi, le système nerveux sera soumis à des exigences plus élevées poussant l'individu à des activités et des comportements complexes, soumis au principe de plaisir.

La troisième théorie opposera pulsions de vie (Éros) et pulsions de mort (Thanatos). Cela se traduit par une certaine tendance à la répétition sans tenir compte du principe de plaisir. Cette tendance à la répétition est très remarquable à observer sur le plan professionnel ou dans le domaine du travail. Tel salarié par exemple va changer d'entreprise à plusieurs reprises car très vite, passé une période de « grâce » il entre en conflit avec ses nouveaux collègues. Quelques jours après sa prise de fonction, il commence à se plaindre qu'on ne lui donne

⁹ SAIELLI P., (2003) « L'entreprise a-t-elle à faire avec la Vérité ? Méthodologie clinique d'inspiration psychanalytique et Sciences de Gestion », Colloque, *Traversée des frontières entre méthode de recherche quantitative et qualitative*, Lyon 18-20 mars 2003.

¹⁰ FREUD S., (2001), *Abrégé de psychanalyse*, PUF, Paris, p. 7.

pas toutes les informations, qu'il est mis à l'écart. Puis très vite il a identifié un coupable, le responsable de son malheur et il entre en conflit avec lui. Rapidement, il se sent isolé ce qui le pousse à chercher un nouveau travail et ce scénario peut se répéter indéfiniment.

Le **refoulement** est le troisième concept-clé de la psychanalyse que nous allons étudier. Comme la pulsion il est endogène, il n'est pas possible de s'y soustraire, donc la fuite est inappropriée. Pour se protéger d'une pulsion négative particulièrement redoutable pour l'individu, car remettant en cause son unicité, l'instance du Moi dispose alors d'un moyen particulier qu'est le refoulement, c'est-à-dire la mise hors de portée du conscient de ce qui est à l'origine de certaines pulsions. Le refoulement est une défense destinée à protéger le moi. Mais le refoulement n'empêche pas le représentant de la pulsion de persister dans l'inconscient, de continuer d'agir par des mécanismes de liaisons, d'associations.

Il existe bien un lien entre pulsion, refoulement, inconscient et symptômes. Lorsque Jacques Lacan affirme que « tout est langage ! », il faut entendre dans cette exclamation que même un symptôme est un mode d'expression, un moyen d'accéder à la signification qu'il a pour celui qui le supporte. Freud a mis en évidence la succession de stades de refoulement. « Il est vraisemblable que la tendance au refoulement ne réaliserait pas son intention si ces forces n'agissaient ensemble, s'il n'y avait pas déjà quelque chose de refoulé, qui soit en mesure de recevoir ce qui est repoussé par le conscient. »¹¹ C'est aussi une des raisons pour laquelle la psychanalyse peut nous éclairer sur le management, car nous sommes bien trop avertis pour n'entendre le discours des Hommes que d'une seule manière, univoque. Nous sommes enclins au contraire à surestimer leur contenu psychologique, le refoulement n'empêche pas le représentant de la pulsion de persister quelque part dans « le disque dur » de la personne, de continuer à s'organiser, à proliférer, à établir des connections, bref à faire souffrir pour protéger le moi. La souffrance vient comme un moyen d'expier inconsciemment une faute réelle ou fantasmée. Qui, lorsqu'il était enfant, n'a pas dans un moment de grande colère ou de frustration intense ou après une punition forcément injuste, souhaité la mort d'un de ses parents ? Freud avait démontré comment ce fantasme au demeurant courant, peut prendre une tournure dramatique et alimenter le refoulement lorsque la force des pulsions vient à rattraper la réalité, la mort du père. Le prix à payer est bien souvent la souffrance via le refoulement qui déconnecte le lien entre pulsion et comportement ou somatisation.

Dans Métapsychologie, Freud nous démontre un mécanisme intéressant sur le destin des pulsions et leur refoulement qui nous fait percevoir l'Homme sous un angle nouveau. « On peut comprendre que les objets préférés des hommes, leurs idéaux, découlent des mêmes perceptions et expériences que les objets qu'ils ont le plus en horreur ; ils ne se distinguent les uns des autres, à l'origine, que par d'infimes modifications ». Il n'est pas surprenant pour un psychanalyste de voir

¹¹ FREUD S., (1977), *Métapsychologie*, Idées Gallimard, Paris, p. 49.

que des hommes qui avaient instauré dans leur entreprise une charte de respectabilité et d'honnêteté parmi les plus volumineuses et des plus fouillées se soient fait prendre quelques années plus tard pour des fraudes conséquentes (affaire ENRON). Les caractéristiques du refoulement sont extrêmement mobiles. Le refoulé exerce en direction du conscient, une pression continue, qui doit être équilibrée par une pression opposée incessante. Nous savons très bien combien des sentiments ou des valeurs opposés peuvent être très proches au niveau inconscient (amour - haine, générosité - avarice). Lorsque le travail psychanalytique permet de faire émerger, et parfois brutalement, le refoulé, le destin pulsionnel prend très souvent la forme d'angoisse. C'est le résultat de la transformation ou de la transposition des pulsions en affects.

Nous ne pouvons clore ce chapitre sur les concepts psychanalytiques sans parler des **mécanismes de défense**. Plusieurs auteurs ont travaillé sur ce sujet initié par Anna Freud¹² (Mélanie Klein, Jean Bergeret¹³, Serban Ionescu, Marie-Madeleine Jacquet et Claude Lhote¹⁴, entre autres). Ils le définissent comme une manifestation plus ou moins inconsciente de l'individu qui lui permet de répondre et de résoudre ses conflits émotionnels, comme une activité du Moi destinée à protéger le sujet contre une trop grande exigence pulsionnelle. Telle personne par exemple qui arrive systématiquement en retard à une réunion ou à un rendez-vous, aura tendance à trouver avec une sincérité apparente des explications liées aux embouteillages, à une grève, ou à des ennuis mécaniques mais il ne lui viendrait jamais à l'idée de penser qu'il ne s'agit en fait que d'alibis pour satisfaire un besoin ou une force inconsciente.

La prise de décisions dans une Organisation, par des dirigeants ou des managers est une excellente illustration de ce mécanisme. La vision dominante voudrait que cette prise de décision se fasse sur une analyse rationnelle des informations que le manager ou le dirigeant possède. Autrement dit, on pourrait penser que si deux ou plusieurs managers ou dirigeants compétents et expérimentés possèdent les mêmes informations, dans un contexte donné, ils vont forcément prendre les mêmes décisions. Or, des recherches dans ce domaine¹⁵ ont prouvé que cette prise de décisions reposait davantage sur la réalité construite (inconsciemment) par ces managers ou ces dirigeants. La stratégie d'une Organisation est un « paquet de choix » éminemment personnel¹⁶. (...) Décider, c'est exercer sa liberté. (...) Parler de décision c'est postuler la liberté du décideur. Pour que l'information joue un rôle d'alerte ou de moteur dans la prise de décision, il faut qu'elle soit perçue et interprétée par le manager ou le dirigeant. Déjà la perception

¹² FREUD A., (2001), *Le moi et les mécanismes de défense*, PUF, Paris (édité pour la première fois en 1936)

¹³ BERGERET J., (1996), *Psychologie pathologique*, Édition Masson, Paris.

¹⁴ IONESCU S., JACQUET M.M. et LHOTE C., (1997), *Les mécanismes de défense: théorie et clinique*, Edition Nathan, Paris.

¹⁵ SOLÉ A., (2000), *Créateurs de monde. Nos possibles, nos impossibles*, Édition du Rocher, Collection transdisciplinarité, Paris.

¹⁶ SOLÉ A. (2004), « Comment les dirigeants décident-ils ? », in Les Echos, jeudi 21 oct. 2004.

peut être sélective non pas en fonction de troubles ou de problèmes liés à notre cerveau, mais par notre faculté inconsciente de traduire toute information en fonction de notre propre système de référence. C'est ce premier filtre qui donne du sens ou non à l'information captée. Les travaux d'Andreu Solé sont très clairs sur ce sujet : « Nos décisions ne sont pas déterminées par nos informations, l'information n'est pas essentielle dans la prise de décision. (...) On croit que la décision dépend de l'information ; d'où le besoin de recueillir toujours plus d'informations, de rechercher de l'information pertinente, de disposer de celle-ci le plus rapidement possible... Cette croyance, elle aussi aide le dirigeant à nier sa responsabilité. » C'est ici que le mécanisme de défense de la rationalisation entre en jeu, pour trouver un alibi inconscient, une pseudo- explication destinée à relativiser ou nier sa responsabilité. « Nous n'avions pas toute l'information, on ne pouvait pas prévoir, ... ». Tout individu a un fort besoin de maîtrise de son environnement, rien de pire que le vide ou le silence qui lui rappelle trop inconsciemment la mort. Il a besoin de réduire toute incertitude, besoin de puissance, ou de domination. La prise de décision n'est jamais indépendante du décideur, de la construction de sa propre réalité. Un événement, une information sont en soi neutres, c'est chaque personne qui leur donne une coloration positive ou négative, banale ou dramatique, en fonction de sa propre représentation du monde, de sa propre réalité.

La rationalisation autour de la prise de décision ne serait que la construction inconsciente d'une explication acceptable est rassurante.

3. LA PSYCHANALYSE À L'ÉCOUTE DES ORGANISATIONS

C'est la création du Tavistock Institute of Human Relations de Londres en 1940 qui marque le point de départ de la recherche entre psychanalyse (appelée socio-analyse) et management. Des auteurs comme Elliott Jacques¹⁷ et Wilfried Bion¹⁸ vont adapter les travaux de Donald Winnicott et surtout de Mélanie Klein aux petits groupes de travail.

Aux États-Unis et au Canada, les chercheurs ont davantage mis l'accent sur les aspects positifs et adaptatifs des processus psychiques en y intégrant les travaux sur le leadership. Parmi les principaux auteurs, on trouve Zaleznik¹⁹, Ket de Vries²⁰ et pour le Canada, Laurent Lapierre²¹. L'analyste travaille avec l'organisation et non sur l'organisation, il cherche à élucider et interpréter les processus ou phénomènes inconscients. Ces chercheurs ont été amenés depuis les années 1950 à réviser leur approche. Particulièrement Jacques, en 1997,

¹⁷ JACQUES E., (1972), *Intervention et changement dans les entreprises*, Paris, Dunod.

¹⁸ BION W., (1965), *Recherches sur les petits groupes*, OUF, Paris.

¹⁹ ZALEZNIK A., (1994), *Les ressorts de l'action. Freud et la conduite des entreprises*, Interéditions, Paris.

²⁰ KETS de VRIES M., (1995), *Leaders fous et imposteurs*, ESKA, Paris.

²¹ LAPIERRE L. et alii, (1992), *Imaginaire et leadership*, tome I, II, et III, Ed° Québec /Amérique, pp. 93 et 94.

opèrera une véritable réorientation de son approche et ira jusqu'à dénoncer les abus du « psychanalisme » sur les organisations.

Le courant psycho-dynamique du leadership, s'inspire d'une psychanalyse américaine centrée sur le Moi (Ego psychologie) et des styles de Leadership et de « maîtrise de soi » développés par Lewin. Ce courant bénéficiera aussi des travaux de l'école de Palo Alto appelé aussi approche systémique, dont Bateson et Watzlawick du Mental Research Institute, sont les plus connus. La psychanalyse est utilisée ici dans une optique instrumentale d'adaptation de l'individu au travail beaucoup moins subversive que la psychanalyse orthodoxe qui conduit à une désaliénation du sujet. On peut associer également à cette approche Michael Maccoby²². L'auteur et son équipe ont mené une étude préalable sur 250 managers (avec tests de personnalité, questionnaire et entretiens cliniques). Des proches des personnes investiguées ont été également interviewés.

À propos des recherches françaises, Gilles Arnaud écrit « Par contraste, les travaux français se caractérisent, quant à eux, par une richesse conceptuelle foisonnante et des orientations idéologiques plus audacieuses. La diversité des groupes de recherche dans le domaine, qui émergent à partir de la fin des années 1950 et leurs débats internes ou internes/externes en témoignent ».

Parmi les premiers auteurs, Didier Anzieu²³ considère que le groupe n'est qu'une enveloppe maintenant l'ensemble des individus qui le composent. Cette enveloppe a une fonction culturelle déterminante et cristallise les actes et la parole de chaque membre. Dans tout groupe, il existerait une construction imaginaire qui assure son équilibre. Ses travaux ne sont pas très éloignés de la conception de Bion. L'intervention d'un psychanalyste auprès d'un groupe a pour but l'amélioration de son fonctionnement. Il appelle « illusion groupale » ce phénomène assez facile à verbaliser par les participants d'un groupe de travail ou de formation « nous sommes bien ensemble ». Ceci permet de restaurer le narcissisme de chacun de ses membres. Ces groupes pourraient aussi dire, « On parle d'une même voix ». Cette absence d'individualité apparente du groupe pourrait être assimilée à un mécanisme de défense du groupe dont chacun des membres essaierait de se protéger.

Max Pagès²⁴, psychosociologue et psychothérapeute est l'un des précurseurs et une figure en France, de l'intervention dans les organisations, avec une approche clinique. Il est le promoteur d'une intervention pluridisciplinaire des sciences humaines (psychanalyse, sociologie, éthologie, etc., ...). Il faut noter que beaucoup de psychanalystes, en France, se sont masqués derrière le vocable « psychosociologue », qu'ils considéraient comme moins « effrayant » pour les organisations dans lesquelles ils intervenaient. Pourtant, bien souvent ce sont des

²² MACCOBY M., (1980), *Le joueur. Le manager d'aujourd'hui*, Interéditions, Paris.

²³ ANZIEU D. (1996), *Étude psychanalytique des groupes réels*, Les temps modernes, Paris, 1966, ou *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*, Dunod Paris, 1984.

²⁴ PAGÈS M., (1975), *La vie affective des groupes. Esquisse d'une théorie de la relation humaine*, Dunod, Paris.

non-psychanalystes qui se présentaient comme tel, car selon eux, cela faisait « plus chic » ou « plus branché ». D'où une certaine confusion pour les profanes et des difficultés à se repérer dans ce magma d'écoles, de courants, et de disciplines parfois ésotériques. Max Pages s'est vraiment interrogé sur le rapport entre l'individu et le groupe au sein des organisations. D'après cet auteur, voici les trois points-clés sur le fonctionnement des organisations :

- Toute organisation repose sur des sentiments vécus dans l'instant par les membres qui la composent. C'est la source ultime du lien entre ses membres que l'on ne peut réduire ni à la contrainte sociale, ni aux exigences objectives de tâches à réaliser en commun, ni à une idéologie, ni à un système d'opinions et de croyances.
- La relation à l'autorité est au centre de ce système de défense inconscient et collectif, défense contre l'angoisse d'abandon ou de séparation.
- Le changement social implique une modification de la relation d'autorité et des mécanismes collectifs de défense.

À partir des années 1990, un certain nombre de groupes de réflexion vont émerger dans lesquels nous trouvons pêle-mêle une représentation large de différentes écoles ou courants psychanalytiques s'inspirant des travaux de Freud, Lacan, Jung, Klein, etc. Tous les résultats de ces recherches montrent que la psychanalyse semblerait donc apporter quelques connaissances et quelques clés permettant une compréhension différente du management et des organisations.

CONCLUSION

Rechercher le sens de son existence, voilà une des tâches les plus nobles que l'homme doit entreprendre. C'est aussi le travail d'un dirigeant d'Organisation de réfléchir à un projet. C'est le rôle des managers de partager et de décliner ce projet avec leurs collègues et collaborateurs. Pourtant, les managers ne sont pas toujours de bons relais d'information, leurs filtres conscients et inconscients parasitent et déforment leur vision de la réalité, de leur réalité.

Les recherches actuelles en neuroscience ne contredisent pas les apports antérieurs de la psychanalyse, elles les confortent même. La prise en considération des sentiments et des émotions dans la compréhension des relations entre le corps, le cerveau et l'esprit est déterminante pour la compréhension des échanges sociaux. Les travaux d'A. R. Damasio font le lien entre Spinoza, Darwin et Freud. Les émotions et les sentiments sont en partie inconscients. Ils interfèrent sans arrêt sur notre perception et nos actions ou nos décisions. Ces émotions vont donc influencer notre vie en société et aussi nos comportements au travail ou dans un groupe organisé. Les caractéristiques de

nos émotions sont probablement un héritage génétique mais notre culture, et surtout notre histoire, contribuent à personnaliser celles-ci.

Dans ce contexte, des recherches utilisant les théories psychanalytiques peuvent apporter un autre regard, un éclairage original et pertinent, pour atteindre cet objectif : la quête de sens. Il est nécessaire de prendre conscience que toute organisation est une composition d'individus aux réalités différentes qui partagent entre eux des codes disparates, des intérêts hétérogènes et une perception hétéroclite. C'est un miracle quotidien qu'ils arrivent à produire ensemble. L'entreprise est faite de contradictions, d'aspirations individuelles, le tout en équilibre précaire. Les systèmes hiérarchiques sont des sources de conflits et en même temps ils rassurent et sécurisent. L'entreprise faite de domination, de soumission et de rébellion n'a pas encore trouvé d'autres moyens, d'autres structures pour les remplacer.

L'introduction de la psychanalyse dans les recherches sur les organisations ne se réduit pas, heureusement, à l'angoisse et à la mort, c'est aussi rechercher plus de plaisir (même ou surtout si celui-ci est suspect). Les problèmes auxquels est confrontée aujourd'hui l'humanité se compliquent considérablement. Une évaluation systématique des mécanismes régulateurs s'impose de façon de plus en plus pressante.

D'un point de vue sociétal, la psychanalyse peut nous aider à comprendre ou expliquer et peut-être ainsi à mieux maîtriser le phénomène d'hyperconsommation. Il existe bien une distinction entre besoin et désir, entre avoir et être. Pour Liaudet (2004), « La psychanalyse distingue le besoin, du désir et de la demande. Le besoin se situe par rapport à un objet réel. La consommation de ce dernier entraîne la satisfaction, sinon cela entraîne de la frustration. La jouissance c'est le comblement d'un besoin. » La psychanalyse ne s'intéresse pas spécifiquement au besoin, mais au désir qui le sous-tend.

Vouloir ignorer la présence et l'influence de notre inconscient ou tout simplement le rôle de nos émotions serait identique à l'action de couper les racines d'un arbre. Même les organismes les plus simples (unicellulaires) réagissent à ce qui peut les menacer. L'homme, parce qu'il a les dispositifs anatomiques adéquats, peut percevoir ses émotions, mais un certain nombre de filtres et de mécanismes en rendent compliquée la compréhension. Les sentiments sont la face inconsciente de nos émotions. Ils sont si étroitement imbriqués que nous pouvons difficilement les dissocier l'un de l'autre. L'homme sans arrêt effectue des relations entre des émotions passées liées à des événements parfois oubliés et des actions présentes ou des projets futurs.

Mieux comprendre la nature humaine ne peut que nous aider. Mieux connaître les mécanismes liés et la genèse des émotions et des sentiments nous permettra aussi d'éclairer les conflits entre les individus, de réagir plus efficacement aux manipulations dont nous pouvons être l'objet.

Pourquoi trop souvent, la course à la seule performance économique est-elle actuellement recherchée ? Il faut se méfier de cette incessante course car la performance pour la performance fait des ravages tous les jours dans le monde économique. Au départ il y a une légitime et nécessaire recherche de la rentabilité, à l'arrivée, il y a beaucoup de dégâts humains. Quel est ce mystère qui pousse l'individu à toujours plus ? Beaucoup reste encore à découvrir et nous sommes persuadés que ces recherches seront plus fructueuses en associant plusieurs disciplines, en ouvrant la recherche vers l'utilisateur final, l'être humain. Alors probablement faut-il parler de performance globale intégrant l'économique, le social et l'environnemental.

BIBLIOGRAPHIE

- ANZIEU D. *Étude psychanalytique des groupes réels*, Les temps modernes, Paris, 1966, ou *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*, Dunod Paris, 1984.
- BERGERET J., (1996), *Psychologie pathologique*, Edition Masson, Paris.
- BION W., (1965), *Recherches sur les petits groupes*, OUF, Paris.
- CJD, (2004), *La surprenante histoire de Claude-Jean Desvignes, jeune dirigeant*, Éd° d'Organisation, Paris.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977), *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris.
- DEJOURS C., (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, INRA, Paris.
- FREUD S., (1977), *Métapsychologie*, Idées Gallimard, Paris, p. 49 et p. 66.
- FREUD S., (2001), *Abrégé de psychanalyse*, p 7, PUF, Paris.
- FREUD A., (2001), *Le moi et les mécanismes de défense*, PUF, Paris (édité pour la première fois en 1936)
- IONESCU S., JACQUET M.M et LHOTE C., (1997), *Les mécanismes de défense : théorie et clinique*, Édition Nathan, Paris.
- JACQUES E., (1972), *Intervention et changement dans les entreprises*, Paris, Dunod.
- KETS de VRIES M., (1995), *Leaders fous et imposteurs*, ESKA, Paris.
- LABORIT H., (1985), *Éloge de la fuite*, Folio, Paris.
- LAPIERRE L. et alii, (1992), *Imaginaire et leadership*, tome I, II, et III, Ed° Québec /Amérique, pp. 93 et 94
- LIAUDET J.-C., (2004), *Le complexe d'Ubu ou la névrose libérale*, Fayard, Paris.
- MINTZBERG H., *Structure et dynamique des organisations, Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre et Le management voyage au centre des organisations*, Éd° des Organisations, Paris.
- MACCOBY M., (1980), *Le joueur. Le manager d'aujourd'hui*, Interéditions, Paris.
- MORIN E., (2004), *Dialogue sur la connaissance, Pour sortir du XX ième siècle, etc., ...*, et *Dialogue sur la nature humaine avec Boris Cyrulnik*. Éd° Aube, Paris.
- PAGÈS M., (1975), *La vie affective des groupes. Esquisse d'une théorie de la relation humaine*, Dunod, Paris.
- ROCHE L., (2004), *Chacun est libre de réussir sa vie*, Village mondial, Pearson Education France, Paris.

- SAIELLI P., « L'entreprise a-t-elle à faire avec la Vérité ? Méthodologie clinique d'inspiration psychanalytique et Sciences de Gestion », Colloque, *Traversée des frontières entre méthode de recherche quantitative et qualitative*, Lyon 18-20 mars 2003.
- SIMON H., MARCH J-G., (1964), *Les organisations*, Dunod, Paris.
- SOLÉ A., (2000), *Créateurs de monde. Nos possibles, nos impossibles*, Édition du Rocher, collection transdisciplinarité, Paris.
- SOLÉ A., « Comment les dirigeants décident-ils ? », in *Les Échos*, jeudi 21 oct. 2004.
- ZALEZNIK A., (1994), *Les ressorts de l'action. Freud et la conduite des entreprises*, Interéditions, Paris.