

Le travail, essai d'une topique du sujet et du groupe au travail

Marc LASSEAUX

Psychanalyste

Praticien en institution

Pour citer la référence

LASSEAUX Marc (2024). « Le travail, essai d'une topique sur le sujet et du groupe de travail », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - n° 01_2024, pp. 173-189

Résumé: Aborder le management et ses fondements par le travail permet de situer la place de l'individu et du groupe par rapport à trois instances du travail :

- Le travail comme demande performative de l'organisation,
- L'objet travail subjectivé par l'employé,
- Le groupe, ses fonctions, ses réalités psychosociales.

Le propos normatif du management organise de l'opérationnalité à partir d'une fonctionnalité pratique de l'organisation, son découpage technique et économique, les rôles demandés aux différents groupes et niveaux de responsabilité des employés. Une norme indique qu'il y a indifférenciation et invisibilisation de ce qui fait particularité, singularité, réalités différentes de ce que la norme du management promeut comme discours et intentionnalité. Le leadership y est souvent appelé pour entraîner des équipiers à la meilleure performance possible, au moindre coût économique et social.

Nous revisitons ce propos normatif par les réalités psychiques de l'individu engagé dans un travail-objet de reconnaissance et du regard de l'Autre, de l'idéal d'un choix de métier initial, et de ce qui fait attachement d'un individu à un groupe. Nous revisitons le groupe, souvent appelé équipe, de ses fonctions imaginaires et symboliques, et interactions complexes entre personnes. Au terme de la communication, nous introduisons un questionnement sur le corps au travail, ses effets d'investissement énergétique somatique et psychique. Enfin, travail et politique ayant partie liée, nous posons l'hypothèse d'un *groupe au travail* qui ne serait pas auto-centré par son opérationnalité et par la normativité d'indifférenciation, mais possiblement traversé par les luttes et conflits sociétaux contemporains multiples.

Mots clés: Management - Travail performatif - réalités psychosociales du travail - sujet et objet du travail - mythe groupal - psychisme du groupe

Abstract: Approaching management and its foundations through work allows us to situate the place of the individual and the group in relation to three work bodies:

- Work as a performative demand of the organization
- The work object subjectified by the employee
- The group, its functions, its psychosocial realities.

The normative purpose of management organizes operationality from a practical functionality of the organization, its technical and economic breakdown, the roles required of the different groups and levels of employee responsibility. A norm indicates that there is indifferentiation and invisibilization of what makes particularity, singularity, realities different from what the management standard promotes as discourse and intentionality. Leadership is often called upon to train team members for the best possible performance, at the lowest economic and social cost.

We revisit this normative statement by the psychic realities of the individual engaged in a work-object of recognition and the gaze of the Other, of the ideal of an initial choice of profession, and of

what makes an attachment of a individual to a group. We revisit the group, often called a team, its imaginary and symbolic functions, and complex interactions between people. At the end of the communication, we introduce a questioning of the body at work, its effects of somatic and psychic energy investment. Finally, work and politics being linked, we hypothesize a working group that is not self-centered by its operationality and by the normativity of indifferenciation, but possibly crossed by multiple contemporary societal struggles and conflicts.

Keywords: Management - Performative work - psychosocial realities of work - subject and object of the work - group myth - group psyche

Cadre de la Recherche

Depuis une vingtaine d'années en institution comme en entreprise, nous entreprenons une recherche en psychanalyse et sciences sociales qui s'appuie sur un terrain : celui des populations rencontrées et pour lesquelles un travail d'intervention clinique est relayé par un après-coup de l'analyse des réalités à l'oeuvre, comme hypothèses de travail confortant ou remettant en cause les acquis de la recherche.

Cette recherche - terrain prend appui sur une triangulation entre ce qui est à l'origine de notre démarche : le sujet de l'inconscient dans la perspective du lien au travail, et ce qui vient après : le sujet situé dans un groupe et une institution. Cette position inaugurale du sujet de l'inconscient trouve son fondement dans les premiers temps de notre exercice psychanalytique thérapeutique, et de son extension en accompagnement individuel au travail. Au fur et à mesure de l'exercice de cette position, nous nous sommes décentré de cet héritage de la position thérapeutique, car elle ne peut rendre compte du passage entre le sujet et le groupe. L'intervention en institution auprès de groupes nous a mis en situation de changer substantiellement de cadre. Les réalités que nous rencontrons introduisent d'une part une instance : le groupe dont nous considérons les fonctions et spécificités, ce qu'il représente et vectorise entre les sujets pris dans leur histoire personnelle et subjective, et l'institution traversée par des injonctions, demandes et cadres normatifs de la société et donc du politique. En réponse l'institution décrète et organise ses normes propres qui ont rapport avec son histoire, son cadre idéologique, et l'interprétation de la superstructure : la loi, les demandes et cadres normatifs. L'adaptation produit ce qu'on appellera un cadre de management au sens où il condense les enjeux, les contraintes et les réponses interprétatives de l'institution. Les types de réponse relèvent d'un discours et d'un agir opératoire. Du côté du discours, il s'agit d'une scène sociale, c'est-à-dire d'un discours à l'adresse des employés, sur lequel l'institution prend appui pour faire valoir la position qu'elle occupe.

Le cas que nous déployons en fin de communication présente le champ de réflexion de directrices et de directeurs d'établissements d'une institution médicosociale et sociale, autour de la technicisation de leur fonction, qui peut parler à des dirigeants et cadres du secteur marchand. Car pris dans les modèles d'un management opératoire, ceux-ci voient les fonctions symboliques et l'humanisation de la responsabilité - c'est-à-dire de la responsabilité de l'Autre - se restreindre à quelques bonnes pratiques généralistes et à un technicisme gestionnaire.

Organisation de la communication

Pour expliciter la clinique du sujet au travail et de la topique que nous proposons, nous revisitons tout d'abord la norme managériale pour en poser les fondements, et introduire les différences épistémologiques que nous présentons, autour d'une clinique du sujet et du groupe.

Pour la rendre tangible, nous prenons appui sur deux cas :

. Pour la clinique du sujet, le cas d'un jeune contremaître travaillant dans la presse quotidienne régionale.

. Pour la clinique du groupe, le cas de directeurs et de directrices d'établissements médico-sociaux.

En fin de communication, nous ouvrons une réflexion sur l'engagement du corps dans le travail, ses métaphores, dont la notion groupale de « corps social ». A propos de ce qui fait corps social, c'est-

économique (un revenu) se double d'un objet de désir : l'Autre : un choix de métier, de secteur d'activité, d'institution ou d'entreprise, projection imaginaire et symbolique sur le groupe et l'institution. Dit autrement, le sujet produit des affects qui affectent le travail (au sens où le travail fait objet de subjectivation). Les trois instances font conflit du fait qu'elles mettent en jeu contraintes et désir, singularité, norme et appartenance. Comme l'indique Charlotte Herfray dans son ouvrage « la psychanalyse hors les murs » *2, les sujets habitent les institutions. Dès lors, ils portent les conflits. Ceux-ci affectent les sujets, transformant des conflits structurels en conflits inter-subjectifs dont l'intensité de certains peuvent être qualifiés de conflits passionnels.

C'est autour de ces réalités décrites que s'organise *la clinique du sujet et du groupe au travail, en lien avec l'institution*, ses dimensions organisationnelles et symboliques, son discours. La clinique, si elle est empirique parce qu'issue de ce qui se manifeste, s'entend, s'observe se construit comme appareil théorique du fait qu'il y a des causes et des effets, des mécanismes comme des structures et méta-structures de l'institution ou de l'entreprise qui agissent et affectent sujets et groupes.

2 - Le travail comme demande normative de l'organisation

2.1 - Du management, de son paradigme

Le management, en tant que discipline, pense l'organisation par ses déterminants technico-économiques, des territoires d'opérationnalité et de culture alliés à une division du travail.

. Par déterminants technico-économiques, entendons que, quelle que soit la conception d'une organisation, le paradigme qui la sous-tend conjugue des caractéristiques spécifiques et des déterminants contingents. Les caractéristiques spécifiques ont trait à l'objet social d'une organisation, à son histoire et à sa culture. Du côté d'un contingentement, se trouvent les lois : la loi en tant qu'appareil juridique sous l'autorité duquel une organisation est obligée, et la loi économique qui, elle, se réfère pour partie à un appareil juridique : le plan comptable, les obligations fiscales et sociales, et pour une autre partie à des pratiques, mettons à une bonne gestion, ainsi qu'à des objectifs financiers déterminés par la superstructure : la gouvernance.

*1 - Roland Chemama et Bernard Vandenmersch (2009), in *dictionnaire de la psychanalyse*, Larousse in extenso, page 573

*2 - Charlotte Herfray, (1993), *La psychanalyse hors les murs*, ré-édition 2020, L'Harmattan, page 201

Les territoires d'opérationnalité se repèrent du côté du découpage d'une organisation en services, divisions, entités distinctes, pôles, filiales. Bref, toute opération de division-spécialisation alliée à une division du travail. La division-spécialisation a trait à de la production. La division du travail se manifeste par des processus de répartition du travail et de collaboration entre des employés.

. L'économie à laquelle nous nous référons indique la structure des activités et des pouvoirs, et la place de l'économie financière, en tant qu'elle sanctionne positivement ou négativement l'opérationnalité des activités, des décisions et du gouvernement des structures et des employés.

Du côté des pratiques, le management privilégie des décisions, des choix, des procédures et protocoles, tout comme des modèles. Au final, ce corpus renvoie à du contrôle et de l'agir par une analyse « problèmes - solutions » segmentant les problèmes, les circonscrivant à une suite d'anomalies ou de demandes dont on pourrait trouver les origines épistémologiques dans l'esprit de la résolution de problèmes industriels, ou de l'industrialisation de la pensée d'une problématisation. L'efficacité des pratiques en constitue l'Idéal tout autant que la conduite du gouvernement des structures et des employés.

2.2 - De la froide définition du travail normatif.

Si le management édicte des règles d'organisation et d'animation vectorisées par de l'efficacité, il nous semble que le travail structure cet espace de vectorisation, en tant qu'il engage une *production normative* objet-même du contrat de travail. A ce titre, il n'est pas possible d'y échapper, le lien de subordination liant tout employé à son employeur par une obligation de production, selon des modalités fixées par l'organisation. Cette production normative a lieu dans un cadre technico-

organisationnel nommé équipe, quelle que soit la taille et les caractéristiques de l'équipe. Celles-ci procèdent d'une spatialisation par compétences ou domaines d'intervention : service, département, unité, établissement autonome, centre de profits et ainsi de suite. A ce point de l'observation des structures, nous nous trouvons dans ce qu'on pourrait appeler un réel froid. Non pas le réel de Lacan contre lequel le sujet se cogne, c'est-à-dire l'inconscient, mais un réel contingent, contre lequel le sujet se cogne aussi, du fait que les structures de l'organisation et du travail lui échappent en tant qu'il s'y soumet. Qu'il les conteste, les contourne ou s'y conforme n'y change rien. Il y va de l'économie de l'organisation, entendons par là un rapport d'efficacité entre les moyens et les personnes engagés et le résultat technico-économique. Pour les employés, l'obligation de résultat tient au lien de subordination et à un ensemble technico-législatif : normes, règles, protocoles, procédures, instances de contrôle, comportements attendus, évaluation, ratios et indicateurs. Dit autrement, au lien de subordination s'ajoute un ensemble technico-législatif inscrit dans une temporalité, celle du temps de la définition d'une efficacité type. Car la notion de l'efficacité n'a pas de valeur intemporelle en soi, elle a parti liée avec un contexte et un but.

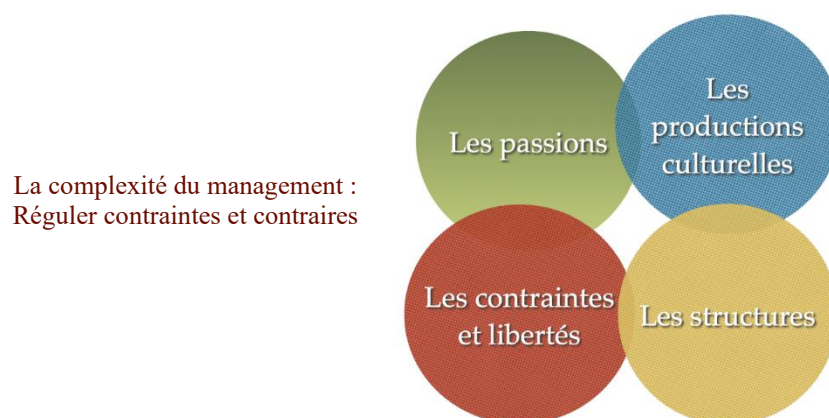
2.3 - Du management au travail : choix d'une clinique.

Comme nous l'avons indiqué, la scène managériale est fondée sur de l'organisation, des structures et des pratiques. Cet ensemble agrège des systèmes dont nous disons qu'il en mécanise des réalités complexes par idéologie et par principe performatif. En asservissant le vivant de l'organisation : des femmes et des hommes au travail, à des tâches et à des buts de satisfaction (l'intérêt de l'employeur et leurs intérêts individuels supposés), plusieurs plans psychosociaux sont d'emblée absents :

- . Le sujet de l'inconscient, c'est-à-dire une personne assignée à du travail y existe par son désir et par le regard de l'Autre. On ne travaille pas pour soi, mais pour l'Autre qui demande cette production. Cette présence de l'Autre affecte le sujet qui affecte son travail.

- . Le groupe est prescrit par l'organisation comme idéal d'équipe. Plusieurs personnes groupées forment un horizon dont nous détaillerons les fonctions, entendons ici les fonctions imaginaires et symboliques du *faire groupe*.

- . Des déterminants sociaux avec leurs effets de langage, d'appartenance à des milieux sociaux, de rapports des milieux entre-eux, de références à une histoire politique et sociétale des classes sociales, que cette histoire soit refoulée par des sujets ou portée comme identité et place sociale. C'est à cet endroit que se situent des réalités qui conjuguent plusieurs appartenances : par exemple *femme* et *noire*. Les déterminants sociaux procèdent de deux régimes : celui du modèle dominant, et ceux des modèles dominés ou minoritaires, nous dirons plutôt minorés.



3 - Du travail normatif à la subjectivation du travail

3.1- La scène sociale du travail

Qu'entend-on par scène sociale du travail ?

La scène sociale du travail ne se réduit pas à un ensemble technico-économique dont l'opérationnalité. L'efficacité serait le point central, et pas davantage à une économie de la satisfaction dont la motivation constituerait le montage théorique.

La scène sociale du travail met en lien d'emblée *l'Autre*. L'Autre qui demande, attend, exige, distingue, parle, fait silence, se retire, sort et réapparaît. Ce qui aliène la réponse à la demande de l'Autre, c'est un objet, objet entendu ici dans son sens analytique, c'est-à-dire une demande. Laquelle demande, quelles qu'en soient les modalités d'adresse se produit dans les affects et par un processus de transfert.

Par transfert, nous entendons les projections d'affects, de rôle et de place, la demande implicite (différente de la demande formelle). Du côté du transfert, se jouent l'amour et la haine, la sympathie ou l'antipathie.

Dans le choix d'un métier et d'une position sociale, même lorsque le choix semble relever plutôt de la raison ou de la contrainte que de l'idéal, se constitue une identification. Identification au Nom de la fonction et à ses signifiants, au groupe d'appartenance, à l'ordre social auquel il se rattacherait et à ses hiérarchies implicites et fantasmatiques, au langage et sa fonction métonymique.

Le travail, même lorsqu'il est normatif, du fait de la présence de l'Autre assortit la production propre (de tâches, de projets) d'une adresse : « tu as vu comme j'ai travaillé ». Cet appel du regard d'un autre est de fait branché sur une demande d'amour.

Sur la scène sociale du travail, il y a de l'Autre par les liens du travail, liens de contraintes au sens de l'obligation de travailler avec d'autres, et à fortiori avec d'autres que l'on n'a pas choisi, avec d'autres qui, eux aussi, sont dépositaires de demandes. Or l'économie contemporaine du travail a ajouté la performance individuelle, la valorisation narcissique à ce que l'échange dans le groupe a d'archaïque, entendons ici le groupe familial comme groupe premier de l'expérience d'une concurrence des places et des sentiments : « lequel des frères, laquelle des sœurs, est le préféré ou la préférée de »

Disons que la scène sociale du travail ouvre un espace, un terrain de jeu à l'inconscient, dans ce que le désir ne se dit pas, il ne peut se dire, sauf dans le transfert analytique. Et comme l'inconscient du sujet ne se dépose pas au vestiaire du bureau ou de l'atelier, le sujet se manifeste et existe non seulement par le travail réel, tangible transmis à l'autre, et par la mobilisation d'un objet inconscient vectorisé par *l'objet tenu comme objectivable* qu'est le travail. Le travail n'est donc pas l'objet, mais il transporte à son insu un objet que nous nommerons *un objet transactionnel, c'est-à-dire un objet qui met en lien soi et l'Autre*.

Cet objet se situe dans un ensemble de règles, de contraintes, d'interdits et de permissions, auquel s'ajoutent les structures du travail normalisé : procédures, protocoles, modes opératoires, recommandations, bonnes pratiques.

Pour Marx, les rapports de production définissent le travail et indiquent la place qu'occupe le travailleur. L'industrialisation massive des activités humaines, qu'elles soient de production de biens, de services ou d'usages, la marchandisation des liens sociaux font que le travail normatif l'est non seulement parce qu'il est bordé et contrôlé, mais aussi en tant que vision du monde. L'extension du travail normatif aux institutions et aux professionnels du soin et du social, historiquement défini par les liens thérapeutiques et éducatifs, constitue une indication d'un travail régi par des objectifs, de la prescription de bonnes pratiques, de la norme et de puissantes défenses organisées par les mécanismes d'une catégorie de *l'indésirable*, qui ne dit rien de ce qui est du désir, désir du soignant ou de l'éducateur, désir de celui qui reçoit les soins ou le soutien.

De fait, la question de se désaliéner d'un travail désaffecté, dépossédé est posée. Elle l'a été sans détours par Alain Supiot, Professeur émérite au Collège de France, dans sa leçon de clôture prononcée en 2019 : *le travail n'est pas une marchandise. Contenu et sens du travail au XXIème siècle**1.

« Le travail, en effet, n'est pas séparable de la personne du travailleur et son exécution mobilise un engagement physique, une intelligence et des compétences qui s'inscrivent dans la singularité

historique de chaque vie humaine. Il a donc fallu, pour que la fiction du travail-marchandise soit durablement soutenable, que le droit insère dans tout contrat de travail un statut tenant compte du temps long de la vie humaine, au delà du temps court du marché. La notion de marché du travail repose ainsi sur une fiction juridique. Or les fictions juridiques ne sont pas des fictions romanesques, qui autoriseraient à s'affranchir des réalités biologiques et sociales, mais au contraire des techniques immatérielles permettant d'accorder nos représentations mentales à ces réalités ».

Plus loin « *La notion de « capital humain » est ainsi devenue, avec celle d'emploi, le paradigme à partir duquel est aujourd'hui abordée la question du travail ».*

En citant Alain Supiot, ce que nous voulons soulever c'est que la scène subjective du travail parle aussi de la scène sociale et politique du travail. Le risque que nous prenons en cantonnant la subjectivation du travail à la seule personne du sujet de l'inconscient, est de dépolitiser la scène du travail, en la reléguant à celle du développement personnel. C'est-à-dire à une *fiction autre* selon laquelle l'individu posséderait en lui-même les ressources nécessaires à une forme d'accomplissement personnel par l'avènement d'une auto-suffisance révélée, engageant sa seule responsabilité, d'où le social et le politique seraient absents.

3.2 - Les trois instances du sujet du travail

Nous avons posé le travail comme structure-fondement d'un sujet pris dans le contrat de travail et dans la subjectivation de sa position sociale et de sa production. Il nous reste à situer le sujet dans les rôles qu'il joue, de par le lien de subordination, l'appartenance à un groupe et le désir singulier en ce qu'il se manifeste sur la scène sociale du travail.

Nous représentons ces rôles par une triangulation qui les spécifie et les divise. La notion de division est ici importante à introduire, du fait que la pulsion et donc l'énergie d'un sujet circule entre ces rôles à tout moment, l'amenant à des contradictions, des impossibles, des écarts et des tensions entre ces polarités.

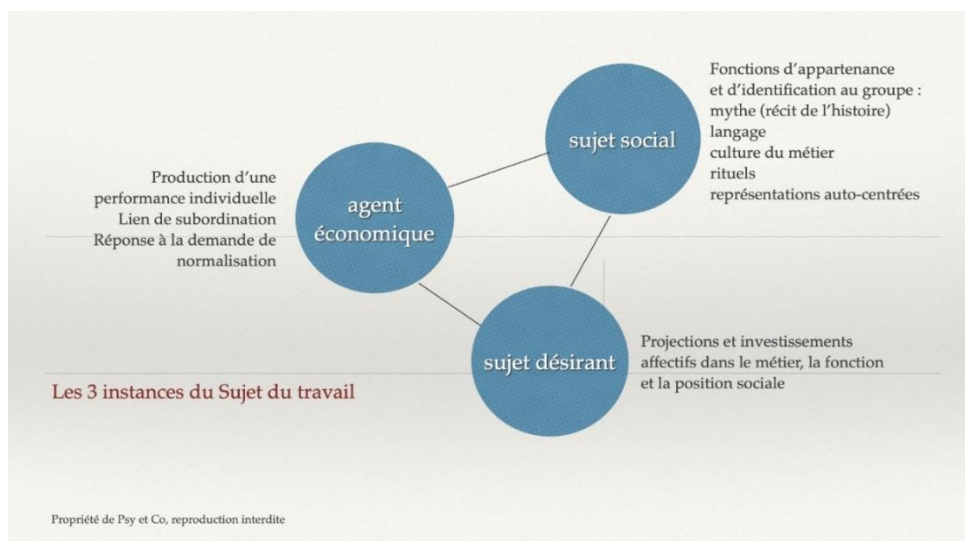
Un exemple : dans une de nos interventions dans une organisation de la presse quotidienne régionale, auprès de contremaîtres des métiers du livre, nous avons entendu dire d'un jeune contremaître qu'à sa prise de fonction, il était ardent à la tâche. Remarquant cet engagement individuel, ses collègues plus anciens étaient venus lui dire « de se calmer et de s'en tenir au rythme du groupe ». Il ne s'agit pas ici de juger de la pertinence ou non du comportement du jeune contremaître, de son apparent zèle - en tout cas apparaissant comme tel auprès de ses collègues - mais de la régulation par les membres du groupe d'appartenance de l'usage d'un rythme du travail implicite comme une régulation appartenant aux professionnels concernés. Le jeune contremaître suivait la prescription définie par l'organisation. Ses collègues la subvertissaient par une prescription en contrebande. C'est à ce prix que le travail reste investi par des sujets, en marges de manoeuvre sur le terrain de l'incertitude ou, pour le dire autrement, dans des interstices que l'organisation officielle n'a pas pensés ou prévus. Au demeurant, le rythme implicite n'empêchait en rien le journal de sortir en temps et en heure. Qui plus est, il permettait d'absorber les changements de dernière minute venus de la rédaction et ce réglage implicite résultait de l'expérience longue faite par les contremaîtres expérimentés, là où le rythme officiel défini par l'organisation n'était que théorique, c'est-à-dire résultant d'un calcul « en chambre » et non de son épreuve dans les faits.

*1 - Alain Supiot, 2019, *Le travail n'est pas une marchandise*, Collège de France

La question posée au jeune contremaître, au delà de son zèle, mettons de sa jouissance à surpasser les plus anciens et à plaire (faire jouir la hiérarchie qui l'a recruté), était : à qui devait-il de la loyauté ? A sa hiérarchie ? A son groupe d'appartenance ?

. Le rôle d'agent économique résulte du contrat de travail et du travail normatif tel que défini par l'employeur. La notion de performance individuelle est à entendre d'une part au sens de l'idéal gestionnaire : c'est-à-dire engager un travail dans un rapport d'efficacité entre la réalisation de la tâche et l'affectation de moyens, mais aussi d'atteindre un objectif pré-existant à la réalisation de la tâche (prescription d'un temps négocié ou imposé, formalisation d'un but à satisfaire, contrôle et

évaluation des moyens engagés). Par performance, on peut entendre aussi l'énergie corporelle et psychique investie dans une production.



Comme sujet social, un employé se trouve inclus dans un groupe d'appartenance. Chaque groupe relève d'une sociologie en partie descriptible par les effets contingents voulus par l'organisation (le rôle, les missions, les technologies et les métiers propres au groupe d'appartenance), et le mythe groupal en ce qu'il produit sa propre représentation, son histoire singulière, sa culture, ses rituels et un dedans-dehors. Dedans : ce qui inclut, dehors, ce qui se trouve au delà des limites groupales.

Quant au sujet désirant, entendons ici la subjectivation du travail produit, celui qui met dans le regard de l'Autre, et met en lien de sociabilité. Valeurs et hiérarchies implicites s'expriment par une narcissisation de la fonction occupée, du travail produit et des relations sociales qu'il génère. Quand nous parlons de narcissisation, nous faisons référence au contrat narcissique qui double le contrat de travail. Contrat narcissique repérable dans les offres d'emploi et les discours du management comme des ressources humaines. Pour autant, cela ne garantit en rien des effets tangibles de reconnaissance et de valorisation d'un sujet. Nous voudrions indiquer que la narcissisation, c'est-à-dire une intentionnalité de reconnaissance du travail d'un sujet par l'organisation inclut sa figure inversée : la dévalorisation, ou l'insuffisance permanente (toujours plus, toujours mieux), avec les effets d'angoisse et de fragilité ontologique (insécurité personnelle) dont le travail contemporain est chargé.

En revenant au cas du jeune contremaître, la narcissisation de sa fonction, donc de la place qu'il occupait, s'organisait par une performance. Du côté du contrat narcissique, pour obtenir de la valorisation, le jeune contremaître s'y prenait en faisant plaisir à sa hiérarchie (respecter la cadence officielle de la production du journal, voire la surpasser dans les limites du possible). Du point de vue psychanalytique, ce *faire plaisir* renverrait à une position infantile à l'égard de la figure d'autorité. Toutefois, on ne peut s'arrêter à ce seul artefact d'un fantasme archaïque : l'enjeu était aussi dans les premiers temps de son embauche que le jeune contremaître soit confirmé dans son poste à l'issue de sa période d'essai. En se distinguant du groupe d'appartenance, le jeune contremaître se montrait, il existait, induisant à son insu une rivalité avec ses pairs. Nous disons à son insu, du fait que d'une part, il avait cessé de performer seul après la prescription en contrebande de ses pairs, d'autre part, nous n'avions pas entendu de son point de vue de position agressive soutenue. Par conséquent, le *faire plaisir* se rapporte à de la conformation au désir du maître, tel que Frédéric Lordon*1 l'indique dans son excellent ouvrage « capitalisme, désir et servitude ».

Voici ce qu'il écrit :

« Si le mécanisme de la quête amoureuse de reconnaissance est d'une absolue généralité, par conséquent offerte à une déclinaison spécifique dans le monde du travail, l'intensité de la relation amoureuse de la relation salariale cependant varie en fonction de conditions contingentes qui lui ouvrent une plus ou moins grande latitude pour s'exprimer - ainsi par exemple de l'individualisation

du management, qu'on pourrait rapporter plus largement à la tendance contemporaine à la « psychologisation » des rapports sociaux, etc. Il reste que l'amour du maître patronal, sous la forme de la quête de reconnaissance, entre de plein droit dans le complexe passionnel du salariat comme l'une des formes de son « aliénation » spécifique, c'est-à-dire comme « consentement », puisque cet amour est source d'affects joyeux ».

Lacan dans les quatre discours, situant le discours du maître, rapportait que l'esclave jouissait du discours (du maître). Entre Lordon et Lacan, il y a une disputation intéressante. Si *le discours du maître* de Lacan renvoie aux effets qu'il produit sur le sujet en tant qu'il fait injonction et agit en surplomb de la singularité du sujet, la notion d'un désir du maître introduit qu'il y a un horizon de conformation, le *faire plaisir* en représentant le vecteur.

Cela approche la contemporanéité du travail, du fait que son économie - ainsi que Frédéric Lordon l'indique dans son livre - inclut une économie des affects, c'est-à-dire que la production d'un travail ne relève pas seulement d'un rapport d'efficacité coût/résultat, mais d'un rapport de plaisir et de satisfaction comme contrat narcissique doublant le contrat de travail. D'un côté de la pièce, le lien de subordination (contrat de travail) et de l'autre côté, des affects joyeux.

Autrement dit, le régime du travail inclut de lui-même un appel aux affects par le contrat narcissique, indépendamment de la subjectivation de l'activité humaine et sociale du travail produite par le sujet.

De notre point de vue, il y a à cet endroit une ligne de partage, une limite éthique entre ce qui fait l'objet d'un abord psychanalytique du travail en tant qu'il écoute le sujet désirant, et une question politique qui est celle d'un régime d'économie d'affects pour satisfaire les besoins de l'économie du travail normatif.

4 - Le groupe, ses fonctions, ses réalités psychosociales

4.1 - De l'équipe et de l'approche fonctionnaliste du groupe

Du côté du management, relevons que le groupe fait appel à des notions constitutives telles que « l'équipe » en croisant ce qu'on appellera une approche fonctionnaliste du groupe et des valeurs d'efficacité et de complétude qui y sont associées.

L'approche fonctionnaliste prend appui sur ce qui relève des phénomènes de groupe, donc de ce qui structure l'organisation et l'animation entre plusieurs personnes réunies par un but ou une tâche communs.

Dans son ouvrage « les théories psychanalytiques du groupe » René Kaës *2 présente le modèle fonctionnaliste comme rendant compte des fonctions accomplies par le groupe. Il faut y entendre ici le groupe comme système fonctionnel : *« ces modèles (fonctionnalistes) conçoivent le groupe comme un système fonctionnel de relations d'interdépendances réciproques : le groupe existe à partir du moment où plusieurs individus réalisent mieux ensemble plutôt qu'isolément ce qu'ils désirent ou doivent réaliser. Les régulations et l'équilibre sont privilégiés plutôt que les tensions et les changements, ceux-ci étant considérés seulement comme facteurs de progrès dans l'accomplissement de ces fonctions. Le fonctionnalisme ne s'attache en effet aux dysfonctionnements que pour les éliminer : ce sont des entraves justiciables d'une intervention corrective (sociothérapie ou psychothérapie du groupe) ».*

A l'exception du type d'intervention corrective, l'on a une description précise et tangible, c'est-à-dire correspondant à l'abord de la notion d'équipe en tant que groupe dans les organisations et des visées tout autant d'observation des phénomènes qui traversent un groupe que de leur régulation. Le but d'un travail coordonné y est prédominant, la régulation ayant pour rôle d'y maintenir un équilibre, devrait-on dire une homéostasie du système. Cela ne laisse pas de place, ou peu de place à la conflictualité, celle-ci étant surtout accueillie comme source de conflits, dans sa réalité inter-subjective et donc possiblement passionnelle, donc renvoyée aux seules relations inter-personnelles, et régulations d'intérêts qui pourraient s'y trouver divergents ou objet de malentendus. Les programmes de formation de managers à la régulation des conflits, leur pérennité dans les dispositifs et offres de formation ou d'accompagnement de type coaching en forment un symptôme.

*1 - Frédéric Lordon, (2010), *Capitalisme, désir et servitude*, La Fabrique

*2- René Kaës, (2021), *les théories psychanalytiques du groupe*, Que Sais-je

Dans les approches de type fonctionnaliste, on s'attardera sur la répartition dans le groupe de rôles implicites ou assumés : telle la figure du leader, ou encore celle du leadership, et d'autres s'inscrivant dans des positions qui s'efforceraient de remplir la consistance d'un groupe : la figure du coopératif, celle du rebelle ou du contestataire, et ainsi de suite. Cela indique que le rôle du leader n'est pas analysé d'un point de vue structurel, dans sa figure archaïque telle que Freud l'a théorisé par Totem et tabou (le Père primitif), la figure de Moïse, enfin celle du Chef dans l'important ouvrage « Psychologie des foules et analyse du Moi ». Nous y reviendrons plus loin pour ce qui est de l'abord psychanalytique du groupe.

Dans l'approche fonctionnaliste, le leader reste la figure centrale du groupe, une figure nécessaire au groupe et à ses instances hiérarchiques en tant qu'il vectorise des positions individuelles et groupales. L'inconvénient de cette approche est qu'elle réduit la complexité qui entoure la figure du leader, tant par son émergence causale, que par le transfert opéré par les membres du groupe pour autoriser l'un des leurs à occuper cette fonction, ou encore ce que la reconnaissance du leader par les instances hiérarchiques et donc l'institution vient coaguler des dynamiques qui traversent ledit groupe. Quel que soit le discours du leader, de contestation ou d'approbation de ce qui est institué, il est érigé en leader. De la place que nous occupons comme tiers externe aux organisations, nous observons que la reconnaissance du leader et de son discours a pour effet de renforcer un groupe dans ses positions défensives ou passives, ce qui en définitive est du même, en ce que la complexité de ce qui se joue dans le groupe s'efface sous la loi du porte-voix, ou du porte-parole « *de celui qui dit tout haut ce que d'autres pensent tout bas* ».

Nous situons la notion d'équipe comme constituante d'un groupe au travail du fait que faire équipe répond au besoin d'une organisation en tant que regroupement de personnes disposant de compétences, mis en capacité d'agir selon un périmètre donné. Mais il y a aussi que la notion d'équipe fait appel à un imaginaire, celui du sport et des liens supposés resserrés entre compétiteurs pris dans des enjeux communs, et dans cette même métaphore, qu'il est fait appel au meilleur de chaque membre de l'équipe pour se sortir d'un défi comme représentation de ce qui n'est jamais acquis, demande de l'effort et de la mobilisation, et des valeurs de solidarité et d'entraide. Car au delà de l'engagement individuel, s'il n'y a pas convergence de jeu, donc un jeu qui serait collectif, il n'y aurait pas atteinte du but. Dans les faits, cela se vérifie par l'expérience d'équipes dans un sport collectif, mettons le football, dont le recrutement a attiré les plus talentueux, sans que pour autant cette valorisation individuelle et ce qu'elle sous-tend ne garantisse le résultat de l'équipe. La notion d'équipe vient dire que la somme des individualités (ou des parties) ne garantit pas le résultat. Si du côté des sciences sociales cette réalité est connue, et fait partie du travail clinique, les pratiques de management se cognent souvent sur cette dure réalité, d'autant que l'individualisation du travail et de sa reconnaissance ont des effets compétitifs et donc de rivalité entre personnes constituant « l'équipe ». Comme le dit la sagesse populaire « *on ne peut pas vouloir le beurre et l'argent du beurre* », le beurre étant ici des talents comme on les appelle dans les programmes qui leur sont dédiés, l'argent du beurre se situant dans un angélisme ou une croyance que l'on aura le double effet : le meilleur des talents que l'instance hiérarchique aura encouragé à titre individuel à soutenir une performance en pensant que la performance de l'un entraînera la performance d'autres, et obtenir au bout du compte que ce match narcissique dans l'équipe lui permette par on ne sait quel procédé de sublimation de « *gagner tous ensemble* » !

Pour René Kaës, le modèle fonctionnaliste s'assortit de plusieurs fonctions, en dehors de celle du leader, autour des formations du narcissisme :

- La fonction de l'Idéal, comme protection du manque, de la dépendance et de la souffrance. Par autarcie narcissique et état d'omnipotence, l'objet du groupe autour de l'Idéal s'en trouve renforcé pour assurer son unité, sa continuité et sa protection. Cela amène à se mettre à part, à combattre chez les autres leurs expressions narcissiques et à considérer son groupe comme supérieur aux autres. Ce qui est en jeu, c'est le narcissisme des petites différences, en référence à Freud.

- Les fonctions de croyance, ou l'illusion groupale. Elles maintiennent la cohésion et l'identité. La fonction de croyance maintient le déni de l'objet. Elle agit comme comblement de la position dépressive des membres du groupe.
- Les fonctions méta-défensives en tant que le groupe organise de lui-même une défense contre la régression vers les défenses névrotiques et psychotiques. Les membres du groupe peuvent adosser leurs propres défenses à cette fonction.
- La fonction d'enveloppe groupale. En référence aux travaux de Didier Anzieu sur le Moi-peau, elle participe de l'identité et permet les passages entre dedans et dehors : « L'enveloppe psychique groupale est ce réseau qui enserre les pensées, les paroles, les actions, (qui) permet au groupe de se constituer un espace interne (...) et une remportalliré propre ».
- Les fonctions de représentation et les systèmes d'interprétation. Une des fonctions du groupe est de produire des auto-représentations sur lui-même, le cadre interprétatif de la réalité pour ses membres.

4.2 - Groupe et psychanalyse en extension

D'autres modèles ont fait l'objet de travaux, en particulier ceux de Kurt Lewin, psychologue nord américain d'origine allemande. Lewin a travaillé la psychologie sociale et le comportementalisme. On lui doit la notion de « dynamique de groupe », concept du groupe en milieu du travail et élaborée dans le cadre du MIT. Ainsi, a-t-il procédé par expérimentation autour de l'autonomie donnée à des groupes professionnels dans l'exécution d'une tâche, avec pour résultat une hausse de la productivité. Lewin s'inscrit dans un humanisme du travail, par une démarche participative qui remet en cause le principe taylorien d'une organisation de la division du travail, entre ceux qui la définissent et la prescrivent à ceux chargés de l'exécuter.

Wilfred Bion, psychiatre et psychanalyste, est né en Inde Britannique. Ses travaux sur la psychose l'ont amené à théoriser la notion de personnalité psychotique, du postulat que toute personne possède une fraction psychotique correspondant à des impressions sensorielles non assimilées, avec une part non psychotique, maintenant ainsi un lien avec la réalité extérieure. Pionnier de la psychothérapie de groupe, Wilfred Bion définit la mentalité de groupe « comme l'activité de groupe qui se forme à partir de l'opinion, de la volonté et des désirs inconscients, unanimes et anonymes de ses membres. Les contributions de ceux-ci à la mentalité de groupe, qui en constitue le contenant, permettent une certaine satisfaction de leurs pulsions et de leurs désirs ; elles doivent cependant être en conformité avec les autres contributions du fonds commun et être soutenues par lui. La mentalité du groupe garantit ainsi l'accord de la vie du groupe avec les présupposés de base qui en organisent le cours ».

*1

Venons-en aux travaux de René Kaës, travaux considérables par la théorisation de l'auteur, et par leur mise en lien avec d'autres auteurs, auxquels nous nous sommes brièvement référés dans cette communication. Né en 1936 dans l'Est de la France, René Kaës a été psychologue, psychanalyste et professeur de psychologie clinique et de psychopathologie à l'Université Lumière - Lyon 2. Ses contributions s'inscrivent dans le champ des liens intersubjectifs, des groupes et des institutions. On lui doit en particulier la notion d'appareil psychique groupal. Voici ce qu'il en dit dans son ouvrage éponyme : « Le modèle de l'appareil psychique groupal (R. Kaës, 1976, 1993) définit ce que nous pouvons entendre par « modèle de transformation ». Nous partons du concept freudien d'appareil psychique : le travail de l'appareil psychique consiste à intégrer dans le psychisme, en les dérivant et en les liant, les excitations dont l'accumulation risque d'être pathogène et à établir entre elles des connexions associatives. Il s'agit d'un processus de transformation qui s'applique à diverses formations psychiques, et dont la pulsion, le rêve, le deuil et la mémoire ont été les paradigmes.

L'appareil psychique est un « appareil » irréductible à l'appareil psychique individuel : il n'en est pas l'extrapolation. Il accomplit un travail psychique particulier : produire et traiter la réalité psychique de *et* dans le groupe. Il est un dispositif de liaison et de transformation des éléments psychiques et ne fonctionne que par apport de ses sujets. Dans les groupes, du fait du groupement et par le groupement, un certain arrangement des psychés se produit, et cet *appareillage* définit la réalité psychique ou la « psyché » de groupe (...) Nous avons supposé que des formations intra psychiques

décrites comme des groupes internes constituent les organisateurs inconscients de l'appareillage des psychés ; les processus primaires y prévalent ; ils y régissent par déplacement, condensation et diffraction les mécanismes de projection, d'identification projective et introspective, les identifications adhésives et les incorporations. Les groupes internes tels que les fantasmes originaires, les imagos, les complexes ou les systèmes de relations d'objet, sont à des degrés divers, toujours mobilisés dans la construction de l'appareil psychique groupal». *2

La notion d'appareil psychique groupal, tel que René Kaës l'a élaborée, fait fondement au repérage de ce qui travaille un groupe, et par là même ses sujets. Les mouvements intersubjectifs y régulent un champ psychique par apport de ses sujets. Cette notion nous semble importante à situer ce qui entre ou non dans ce champ et par conséquent, ce qui n'y entre pas. Mettons qu'à partir de cette notion des apports, nous pourrions définir la scène groupale d'un groupe au travail, par les mouvements intersubjectifs qui s'y produisent, lesquels mouvements dans une institution ne sont jamais le seul fait du groupe lui-même, mais du groupe dans son lien à l'institution, à ses représentants, et à ce qui traverse l'institution, le politique et qui, incorporé par une direction. Donc de sujets qui ont une charge de gouvernement de l'organisation et des employés, se diffusera dans l'institution et le(s) groupe(s), un processus de transformation premier de la réalité extérieure de l'institution. La pensée commune associe souvent cette réalité à une pensée rationalisante qui dirait une sorte de vérité neutre : le marché, la concurrence, les injonctions ou prescriptions de l'Etat. De fait, il n'y a pas de stricte pensée rationalisante, mais une subjectivation de la contrainte qui en organise la représentation. C'est cette représentation qui est accueillie, incorporée ou rejetée par des sujets comme par des groupes, et fonde une interprétation associative (donner du sens groupal à ce qui advient), des affects circulant (des sentiments, des émotions, des positions passionnelles), une ou des projections comme tentative de tenir cette représentation à distance de l'appareil psychique groupal, et au final une position groupale intériorisée dans celui-ci.

* 1 - René Kaës, *Les théories psychanalytiques du groupe*, Que sais-je, 7ème éd. 2021, page 53

* 2 - *Ibid*, page 62

Les travaux de René Kaës développent une complexité de l'appareil psychique groupal, tout comme des processus et principes du fonctionnement psychique des groupes. Dans le chapitre qui suit, nous présentons un cas clinique pour rendre tangible au lecteur ces travaux lecteur qui peut ne pas exercer une position psychanalytique.

4.3 - Etude de cas : directrices et directeurs en questionnement sur leur responsabilité, le management

Cadre de travail : supervision d'équipe, séances mensuelles

Champ d'intervention de l'institution de référence : médicosociale et sociale

Gouvernance et management de l'institution :

- Gouvernance : Bureau et conseil d'administration
- Direction générale
- Conseil de direction associant direction générale et directeurs d'établissements

Après les premiers temps de la supervision, que les directeurs s'approprient comme espace de travail hors de l'instance du conseil de direction, l'exercice de leur responsabilité dans le cadre médico-éducatif de l'institution est posé. Trois périodes vont marquer le travail groupal :

- La première s'étend des débuts de la supervision au confinement du printemps 2020,
- La reprise du dispositif en sous-groupes à l'automne 2020 après une interruption de plusieurs mois,
- Le retour au travail en grand groupe en 2021.

La traversée des trois périodes s'organise par une réflexion continue sur la responsabilité de l'échelon hiérarchique propre des participants, la gouvernance de l'institution, la position de la direction générale, les financeurs, le travail médico-éducatif avec les équipes.

De ces différents plans, nous retranscrivons le travail groupal.

Dès la première séance, les directeurs questionnent la fonction de leur groupe, en particulier de ce dispositif de supervision : qu'est-ce qui peut y être déposé, mis au travail ; de quel espace de liberté s'autorisent-ils ; comment articuler le conseil de direction et la supervision. De ces questionnements génériques, des problématiques complexes adviennent à propos des apports et de s'autoriser : certains des directeurs occupent une position de responsabilité précédemment tenue par un collègue présent. Dans ces conditions, problématiser ce qui se joue dans l'établissement pour le nouveau directeur, sauf s'interdire, reviendrait-il à mettre en cause la direction précédente ? Pour y répondre, il est convenu que la parole déposée le sera de la place occupée et d'un essai d'analyse structurelle qui ne mette en jeu des individualités, c'est-à-dire de renvoyer l'exercice de la direction aux seules petites différences, mettons un type de personnalité ou de style de management.

La notion d'*appareil psychique groupal* (cf. René Kaës), ce qui fait travailler ce groupe et ses membres s'organise autour des figures du management et de l'exercice de la responsabilité. L'abord du management y est posé comme culture, disons comme cultures différenciées entre celle qui entre dans le champ du symbolique par l'autorité, et ce qui assied la fonction de dirigeant par de la technicité et de l'opérateur (gérer des objectifs, des projets, de la masse financière ou budgétaire). L'appareil psychique groupal s'en trouve d'autant plus occupé, investi par cette question, qu'en se référant aux discours des participants, la technicisation de leur fonction s'accroît à la mesure de changements structurels et des injonctions des financeurs.

Nous entendons le questionnement qui fait retour à chaque séance ou presque, du champ médico-social, de ses fondements idéologiques : l'accueil de l'Autre, le soin, l'altérité, la présence du sociétal et du politique dans l'espace du travail social comme *relation d'objet*. C'est-à-dire d'un *objet de désir*, peut-être du désir originel d'investir ce champ du travail social par de la formation initiale, par exemple une école d'éducateur spécialisé, ou une formation à la direction d'établissements sociaux, et de ce que cet objet se chaîne par des signifiants (le soin, le sociétal, et ainsi de suite), des métiers et des tâches, non pas de leur opérationnalité seule, mais de ce qu'ils représentent comme pratiques et usages en tant que *corpus culturel reconnu*.

Ce que nous amenons fait lien entre *la relation d'objet et son historicité individuelle* : l'histoire des personnes, les générations, l'arrivée et la temporalité individuelles dans l'institution, et *la relation d'objet et une historicité groupale* : dans quelle histoire collective les directeurs se reconnaissent-ils, dans sa continuité et ses ruptures.

La technicisation de la fonction de directeur est reçue, incorporée ou rejetée comme effraction dans la relation d'objet. Ainsi une directrice « Ce qui est inquiétant, ce sont les procédures et modes opératoires. Il y a de la dé-liaison, de la fragmentation technocratique ». Par fragmentation, on entend ce qui fait éclater la continuité temporelle et de position d'une fonction en une multitude de tâches isolées les unes des autres, ce qu'on entend en entreprise marchande comme « avoir fait sa to do list et avoir noté successivement « ça c'est fait, ça aussi » et ainsi de suite.

De cette accumulation de tâches sollicitantes, chacune d'elles fait advenir une excitation, et de la fatigue. En écoutant cela, le superviseur scandera du côté de la pulsion : ce qui ne peut être pensé, ce qui fait urgence, agir immédiat, contrôle, réponse à une demande normative assortie d'une temporalité rapprochée active une réaction, engagé de la tension, la réponse produisant de l'abaissement énergétique et émotionnel.

Venons-en à la *mentalité de groupe*, telle que théorisée par Wilfred Bion (lire pages 10-11) :

« La mentalité de groupe, qui en constitue le contenant, permettent une certaine satisfaction de leurs pulsions et de leurs désirs ; elles doivent cependant être en conformité avec les autres contributions du fonds commun et être soutenues par lui. La mentalité du groupe garantit ainsi l'accord de la vie du groupe avec les présupposés de base qui en organisent le cours ».

Pour ce groupe, *la mentalité de groupe* dans le dispositif de supervision comme espace d'inter-subjectivité (nous ne disons pas dans l'exercice effectif de la fonction de direction) ne se formerait pas du côté catégoriel : des directeurs qui parlent entre-eux de leur fonction, se raconteraient d'un point de vue narcissique ou érigerait leurs « petites différences » cf. Freud : « moi, je fais comme cela ». De notre position d'écoute, nous situerons la mentalité de groupe du côté du social et du politique auquel il se rattache. Un directeur : « quel parcours pour un enfant (ndlr : accueilli dans un établissement) comme idéal politique avec des effectifs instables ? » Un autre : « Est-ce que la fonction de direction se trouve du côté de l'utopie ? » Pour ces directeurs, si leur fonction leur donne une position de responsabilité, ce n'est pas tant la technicité qu'elle sous-tend qui les mobilise, et donc l'on entend ici que la supervision ne se confond pas avec de l'analyse des pratiques, mais que le champ de subjectivation possible par ce dispositif se trouve du côté de la fonction sociale et politique de leur responsabilité : fonction sociale du directeur à l'égard des équipes, fonction politique envers les usagers : sujets et groupes sociaux accueillis.

Ce trait de mentalité nous semble intéressant à situer du fait qu'il ne se définit pas comme auto-centré : définir la responsabilité à partir du champ de l'activité du manager, duquel d'autres s'organiseraient ; mais du lien, de la position d'autorité, dit autrement ce qui borde et autorise d'autres (protections et permissions, ou encore le cadre).

Or, la question de l'autorité dans notre contemporanéité est l'objet d'une confusion et d'un abandon : autoritaire a remplacé autorité dans le sens commun. Quant à la fonction de l'autorité, celle du leadership lui est préférée. L'autorité comme fonction symbolique définit un cadre des possibles, trace des limites, non pas du côté répressif ou coercitif, mais de la protection. Dans ce périmètre de protection et d'interdit, il y a de la liberté, et un appel à l'initiative comme à la créativité, à l'émancipation. On pourra dire que l'autorité a partie liée avec la castration symbolique, et donc que, l'une et l'autre, permettent le désir du sujet. Donc l'autorité ne se confond pas avec un idéal du manager, voire un manager idéal, ses qualités personnelles, disons que l'autorité ne se confond pas avec la fascination qu'exerce le chef, pour citer Freud. Avoir de « bons managers » ne garantit rien d'autre que de les conformer à une demande performative d'engager de l'efficacité à un moindre coût social et affectif (pour l'autre).

5 - Le corps au travail

Nous terminerons notre communication par une brève présentation de la question du corps engagé dans le travail. En nous référant à Freud et à la notion d'économie libidinale, le travail entre dans les objets investis, sexuels ou non, et correspondant à une sublimation de la pulsion sexuelle. L'énergie dépensée au travail en représente la socialisation.

Le corps, en tant qu'il est le siège de l'énergie et de sa poussée, n'est pas étranger à la production d'un travail. Il en est même la principale force de production, en nous référant au travail dit « physique » de l'ouvrier, ou psychique du travail contemporain dans les services et l'industrie, par des tâches d'organisation et de contrôle d'une production en entreprise industrielle. Aussi, le corps est-il vecteur d'énergie, transférée du corps du travailleur dans l'organisation et l'exécution d'une tâche performative, que le travail réponde à une industrialisation physique, ou à une industrialisation psychique de la production.

La fatigue, du côté des fatigues extrêmes, et pas seulement de la fatigue ordinaire, se nomme angoisse, burn out, ou épuisement. Georges Vigarello*1, dans un livre paru en 2020, raconte l'histoire de la fatigue. Une hypothèse traverse ce livre : le gain d'autonomie, réelle ou postulée, acquis par l'individu des sociétés occidentales, la découverte d'un « moi » plus autonome, le rêve toujours accru d'affranchissement et de liberté ont rendu toujours plus difficile à vivre tout ce qui peut contraindre et entraver. Un autre auteur contemporain, Romain Huet*1, interroge la souffrance ordinaire, de l'épuisement quotidien et de ses conséquences politiques. À partir d'une ethnographie réalisée au sein d'une association de prévention contre le suicide, ce livre plonge dans la vie de milliers de personnages ordinaires qui expriment leur renoncement à la vie et les causes de leur souffrance. Il éclaire aussi les raisons des colères sourdes, des indignations et des attentes

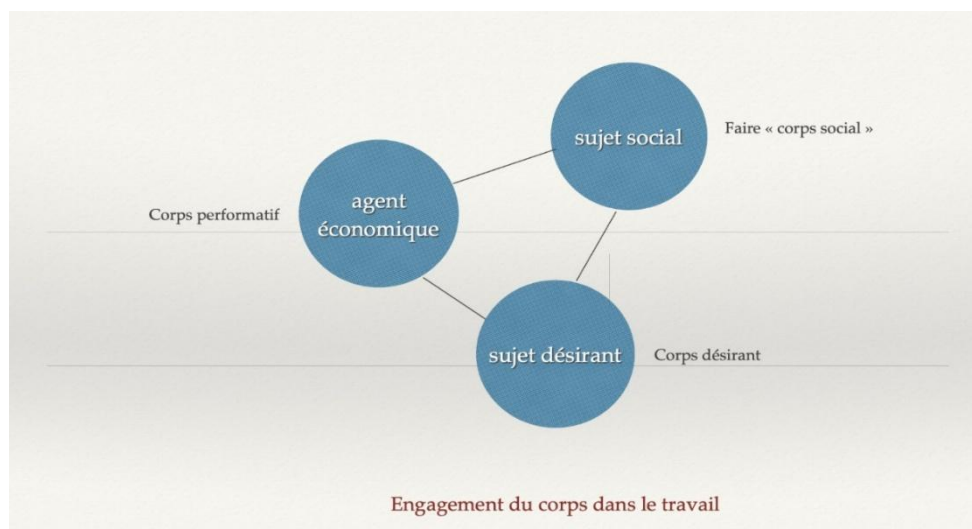
existentielles déçues. On comprend alors la nécessité politique de l'attachement aux figures du sujet fatigué, de l'humilié et de l'angoissé.

*1 - Georges Vigarello, (2020), *Histoire de la fatigue du Moyen Age à nos jours*, Seuil

Dans le schéma de la page 20, nous avons introduit :

. Le corps désirant, du fait que, comme nous l'avons indiqué, le sujet investit le travail d'un ou d'objets d'amour (demande de reconnaissance, d'estime, de considération), et donc de la place donnée à l'Autre (idéal du choix de métier, du secteur d'activité, idéal de la fonction), enfin de l'existence d'un contrat narcissique inclus dans le contrat de travail par le discours de l'entreprise ou de l'institution.

. Le corps social, comme métaphore du mythe groupal, c'est-à-dire de la projection sur le groupe d'appartenance d'une fonction imaginaire d'un Tout avec ses limites corporelles, d'une fonction culturelle structurante.



Des débats et des idéologies politiques qui traversent la société contemporaine, se pose la question du *groupe au travail* comme corps social unifiant. En quoi le travail et le groupe qui y est associé fait-il unité, en quoi se trouve-t-il traversé d'appartenances et d'assignations autres qui relèvent d'identités propres ou combinées, nommées intersectionnalités (par exemple, femme et noire).

Il nous semble que l'éclatement d'un corps social idéologiquement uni autour d'une classe sociale ouvrière, avec l'identification de sujets à une condition sociale pourrait être constitué comme moment inaugural de l'effondrement des utopies qui ont traversé le XIXème puis le XXème siècles. Les mouvements de lutte nées de la remise en cause d'un modèle ethno-centré : celui de l'homme blanc, ont, par leurs revendications et leurs poussées idéologiques, donné lieu à des conditions sociales particulières. De la décolonisation et du racisme structurel qui y survit, en réinvestissant des objets de haine et d'exclusion, principalement à l'encontre de classes populaires, de la condition des femmes dans une société où elles se sont affranchi d'un rôle domestique et dominé par la norme mâle, des homosexuels et orientations sexuelles hors de la norme hétérosexuelle, nous pensons que le *groupe au travail* en est traversé. Sans doute l'est-il à bas bruit, c'est-à-dire dans une ambivalence entre *s'affirmer*, *s'autoriser*, voire *s'exposer*, et *se conformer* de par la fonction normative du groupe, comme de la demande normative de l'organisation. Il serait intéressant d'enquêter et d'analyser ce terrain clinique des identités, de leurs réalités sociales et psychosociales. Car les bonnes intentions des programmes du « management de la diversité », de chartes, ou d'affichages de valeurs n'épuisent pas la question. Ils renvoient sujets et groupes à des signifiants d'intentionnalité qui ne disent rien des enjeux d'assignation et phénomènes de domination à l'oeuvre. En conclusion, il nous semble qu'un *déplacement s'opère du politique*, puisque le travail procède du politique par la Loi et les régimes d'économie sur lesquels il se fonde, *vers les identités*, comme lieu de substitution et de regroupement de structures unifiantes et multiples. C'est une hypothèse à travailler, la méritocratie

et la place d'exception qu'elle inclut ne répondant plus à une fonction imaginaire et symbolique. Il n'est pas non plus assuré que le management dit *inter culturel* réponde à ces enjeux, d'autant que le capitalisme et ses formes d'organisation compétitive et du travail industrialisé se sont mondialisés.

* 1 - Romain Huet (2021), *De si violentes fatigues*, PUF

6 - Notes complémentaires à propos du Travail et des réalités sociales

Contrat narcissique. Le contrat de travail, et la subordination qu'il organise, se double d'un contrat imaginaire, autour de la valorisation du sujet par la position sociale que lui donne sa fonction, ou / et par les qualités personnelles demandées par l'organisation et ses représentants. Le sujet est, lui aussi, invité à se situer sur la scène sociale du travail en tant que dépositaire de qualités personnelles et d'un mérite performatif qu'il s'attribue. On parlera d'imaginaire du fait que l'appel aux qualités et au mérite performatif, du côté de l'organisation, comme du sujet, met en scène une positivité systématique des affects, un surcroît d'investissement, une symbiose demande de l'organisation - réponse du sujet de l'ordre du fantasme. L'érection du contrat narcissique par ce double jeu d'investissement imaginaire vectorise le « narcissisme des petites différences » et de l'identification du sujet à la position occupée, tandis que son effondrement conduit au burn-out, à la dépression, ou à la sidération.

Déterminant social. Pour la sociologie, les sujets sont influencés par la société : selon la position qu'ils y occupent, le groupe auquel ils appartiennent, les faits sociaux et culturels, les habitudes et repères pratiqués par un groupe, l'histoire politique référée.

Demande. Dans la cure ou la thérapie analytique, on différencie la demande initiale d'un patient de la demande implicite ou non explicitement formulée. Le processus thérapeutique aura pour effet de déplier la demande, son historicité, les résistances qui s'y sont constituées et font répétition. Au travail, dans l'organisation, la demande, souvent adressée et reçue comme une demande objectivée, est référée à une demande implicite ou non explicitée. Elle a rapport avec les jeux de pouvoir, de séduction et d'autres formes d'emprise ou de domination, de jeu de négociation ou de position autoritaire, des enjeux que le demandeur n'explique pas que nous appellerons le véhicule de la demande, c'est-à-dire ce qui la transporte.

Intersectionnalité. De l'anglais : intersectionality. Employée en sociologie et en réflexion politique, l'intersectionnalité indique la situation de personnes subissant plusieurs formes de discrimination ou de domination dans la société. L'intersectionnalité les étudie, non pas séparément, mais par les liens qui se nouent entre elles, entre genre, race, classe, ou orientation sexuelle. On doit ce terme à l'universitaire afro-américaine Kimberlé Williams Crenshaw qui, en 1991, avait publié une enquête sur les violences subies par les femmes noires dans les classes populaires des Etats Unis. Aujourd'hui, la notion d'intersectionnalité fait l'objet de controverses. Pour certains auteurs universitaires, elle brouille les frontières entre analyse scientifique et engagement politique. Cela étant, aucune notion ou réfutation de notion n'est neutre au sens où un point de vue scientifique est toujours situé, c'est-à-dire qu'il procède en creux de la situation où se trouve le chercheur ou le clinicien, de la place sociale qu'il occupe et de sa vision du monde qui en est issue.

Mythe groupal. Un groupe, c'est-à-dire un ensemble de personnes réunies par un objet commun dans un contexte déterminé par un cadre, par exemple celui du travail et de l'organisation, se constitue par une histoire avec son mythe fondateur et le récit par lequel les personnes se reconnaissent en pouvant s'y référer. Le mythe groupal indique également que tout groupe pérenne (un groupe de personnes dans un métro ne constitue pas un groupe pérenne) se structure autour d'un idéal, d'un but par lequel ses membres acceptent implicitement de renoncer pour partie à leurs pulsions, pour transférer au groupe de leurs investissements psychiques et corporels par des affects et une représentation du groupe en tant que corps social.

Scène sociale. Cette notion renvoie implicitement à *la mise en scène de la vie quotidienne*, ouvrage du sociologue nord américain Ervin Goffman. La métaphore théâtrale décrit les interactions humaines comme relevant de la présentation de soi. Elle répond de codes et de modes opératoires qui ont pour but d'assurer une impression de maîtrise et de définition convenable de la situation. De notre clinique, la scène sociale du travail ne saurait se référer uniquement à une codification. Elle est

définie et traversée par des rapports de force, l'usage du pouvoir, un cadre politique et sociétal : la place du droit et des usages de la loi, celle des idéologies, du langage et des discours.

Bibliographie

- Bernard Julien, 2017, la concurrence des sentiments, Métailié Traversées
- Broudic Jean-Yves, 2018, les bonnes pratiques à l'épreuve des faits, Erès
- Chabert Catherine, Cupa Dominique, Kaës René, Roussillon René, 2012, le Moi-peau et la psychanalyse des limites, Erès
- Chemama Roland, Vandenmersch Bernard, 2009, dictionnaire de la psychanalyse, Larousse in extenso
- Enriquez Eugène, 2003, l'organisation en analyse, PUF
- Freud Sigmund, 2010, le malaise dans la civilisation, collection Points
- Goffman Ervin, 1973, la mise en scène de la vie quotidienne, Editions de Minuit
- Herfray Charlotte, 1993, la psychanalyse hors les murs, ré-édition 2020, L'Harmattan
- Huet Romain, 2021, de si violentes fatigues, PUF
- Illouz Eva, 2019, les marchandises émotionnelles, Premier Parallèle
- Kaës René, 2021, les théories psychanalytiques du groupe, Que sais-je
- Lacan Jacques, 1969-70, séminaire XVII, Seuil, 1993
- Lordon Frédéric, 2010, capitalisme, désir et servitude, La Fabrique
- Supiot Alain, 2019, le travail n'est pas une marchandise, Collège de France
- Talpin Julien, Balazard Hélène, Carrel Marion, Belgacem Samir Hadj, Kaya Sümbül, Pureren Anaïk, Roux Guillaume, 2021, l'épreuve de la discrimination, enquête dans les quartiers populaires, PUF
- Vigarelo Georges, 2020, histoire de la fatigue du Moyen Age à nos jours, Seuil