

# **SOCIUS Working Papers**

**Eugène Enriquez**

**" Vie Psychique ett Organisation"**

**Nº 2/93**

**SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações  
Instituto Superior de Economia e Gestão  
Universidade Técnica de Lisboa  
Rua Miguel Lupi, 20  
1249-078 Lisboa  
Tel. 21 3951787 Fax:21 3951783  
E-mail: [socius@iseg.utl.pt](mailto:socius@iseg.utl.pt)  
Web Page: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/index.htm>**

**EUGÈNE ENRIQUEZ \***

## **Vie psychique et organisation**

La direction par l'affectif, la gestion de la passion sont à l'ordre du jour dans les organisations qui ne veulent plus être perçues comme étant uniquement des systèmes de production ou des systèmes sociaux.

Je désirerais montrer, qu'en fait, les organisations ont constamment pris en compte la vie psychique et l'imaginaire des sujets dans la mesure où elles ont proposé, à ceux-ci, une représentation d'elles-mêmes (un imaginaire social), qu'ils devaient, peu ou prou, intérioriser s'ils voulaient demeurer des membres de l'organisation.

Je ne traiterai pas (bien que cela puisse présenter un certain intérêt) du temps où l'organisation n'était pas envisagée comme une réalité singulière mais comme le simple prolongement de la personnalité de l'entrepreneur.

Je voudrais marquer quelques étapes principales:

### **1) La vision taylorienne et la conception weberienne**

Taylor n'est pas, contrairement à l'image stéréotypée qu'on a diffusée de lui, un ingénieur insensible au psychisme des individus. Il estime, en effet, nécessaire d'avoir une emprise sur lui afin que celui-ci, au lieu de jouer un rôle négatif (développer la flânerie) dans l'organisation du travail, puisse contribuer à la mise en place d'une direction rationnelle de l'entreprise.

Certes la vision taylorienne, de type psychologisante, est pauvre et réductrice. Elle n'en existe pas moins et elle a sa cohérence. Le travailleur est, pour Taylor, profondément égoïste (il faut donc trouver des stimulants individuels pour favoriser son intégration au travail), mû uniquement par des besoins économiques (les stimulants seront donc d'ordre financier), fondamentalement paresseux (il doit, dans ces conditions, être placé dans une organisation du travail favorisant un contrôle rigoureux de ses actions et de son rythme de travail tant de la part de ses supérieurs que de ses pairs situés en aval du processus de production), susceptible de mettre en cause une société qui ne reconnaît pas

---

\* Universidade de Paris VII

ses mérites. Aussi ses tendances révolutionnaires - n'oublions pas que Taylor pense et écrit à une époque où le "spectre" de la révolution inquiète tout autant les industriels que les dirigeants des Etats - doivent-elles être jugulées: le salaire versé a, de ce fait, pour but de représenter une rétribution estimée juste en regard de la contribution (force physique, usure mentale) des travailleurs.

On voit donc que les procédures mises en oeuvre visent à rendre inopérants ou silencieux les processus psychiques qui pourraient être investis dans des actions solidaires (révolutionnaires) et de parvenir à la création d'exécutants sans âme (à la même époque Ford disait: je ne paye pas mes ouvriers pour penser).

L'essentiel, dans une telle perspective, est l'adaptation de l'homme à la machine et à l'organisation. Le domaine opératoire humain est le seul objet de toutes les attentions: la division du travail doit permettre la bonne exécution des tâches par des individus compétents se comportant comme de simples rouages d'une machine. Un imaginaire est, ainsi, sous-jacent au mode d'organisation taylorien: l'organisation doit fonctionner, sans à-coups, comme une machine bien huilée dont les individus sont les organes de fonctionnement.

Les conceptions de Max Weber sont plus subtiles mais sont en accord avec les principes tayloriens (lors d'une conférence, A. Touraine avait dit, en forme de boutade, Taylor est le Weber des pauvres). L'organisation doit être le lieu où les décisions sont prises rationnellement et non sous le coup de l'intuition, où chacun connaît sa tâche ainsi que les responsabilités affectées à celle-ci et se dévoue à son travail en tant que fonctionnaire assidu (pour Weber, toute personne, utilisée à pleine temps, est considérée comme un fonctionnaire, qu'elle oeuvre dans une entreprise publique ou privée); l'organisation ne peut marcher efficacement que si les postes sont attribués à des individus compétents, disposant de pouvoirs limités et sachant bien séparer la vie publique de la vie privée. Dans la vie publique l'homme doit se comporter rationnellement, il a par contre le droit de se laisser aller à ses passions dans la vie privée. Pourtant dans la réalité (et aussi dans la pensée de Weber) la dissociation raison-passion est moins nette. Si on se souvient de la parabole de B. Franklin, citée par Weber, qui se termine par ces paroles: "Pourquoi voulez-vous tuer ces petits shillings qui ne demandent qu'à naître", on est obligé d'admettre l'existence d'une passion pour l'efficacité, pour créer des richesses convertibles et bon argent, mesure de toute chose. Weber note dans "L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme" que le capitaliste a pour vocation de travailler à la plus grande gloire de Dieu. Il remplit un devoir, il est investi d'une mission (Beruf) qui se rattache aux valeurs culturelles les plus nobles: celles de l'ascétisme puritain. Ses dépenses doivent être modérées, l'argent servant essentiellement à l'investissement. La passion pour l'argent est donc envisagée en tant qu'elle se présente comme l'accomplissement d'un devoir. La vie psychique de l'individu, en tant

qu'être de passion, est donc sollicitée, mais elle n'est pas captée totalement par l'organisation, chaque sujet humain étant libre de penser et de ressentir ce qu'il désire dans sa vie privée.

Il existe, certes, des réactions à l'emprise de type taylorien, ou weberien: Mayo a mis en évidence l'importance des relations informelles, des normes de groupe, du rôle des leaders spontanés. Ce qu'il est important de souligner dans la découverte de Mayo, c'est l'importance des facteurs affectifs non seulement pour lutter contre les décisions prises par les hommes de pouvoir mais également pour permettre le fonctionnement même de l'organisation. C. Castoriadis, analysant les travaux de Mayo, a montré depuis longtemps que, si les ouvriers se contentaient d'appliquer les directives des bureaux des méthodes et ne se débrouillaient pas pour contourner les consignes bureaucratiques, aucune entreprise ne pourrait ni durer ni se développer. Une telle attitude signifie que les ouvriers s'investissent dans leur travail, se l'approprient, lui donnent un sens et inscrivent une partie de leurs désirs et de leurs projets dans l'organisation. L'ouvrier est donc pris, même dans le travail le plus éclaté, par sa conscience professionnelle.

## **2) La perspective coopérative**

Cette perspective a été énoncée et mise en action au 19e siècle par Saint-Simon et ses disciples, Proudhon, Fourier, R. Owen. Bien que des coopératives soient nées en Grande-Bretagne dès le 18e siècle, ce n'est qu'à partir de 1844, date de la création de "la société des équitables pionniers de Rochdale" (associations de tisserands), que le mouvement coopératif va se structurer et prendre de l'extension.

Le but était de former des organisations où les individus, adhérents libres, sont placés dans des situations égalitaires et partagent les mêmes valeurs de camaraderie et de fraternité. Les décisions sont prises collectivement par les personnes élues par leurs pairs devant lesquels elles sont responsables. Je laisserai de côté les règles juridiques de fonctionnement de ces organisations, bien qu'elles soient les causes, en grande partie, de leurs dysfonctionnements <sup>1</sup>. Ce qu'il me semble important de souligner c'est la croyance en l'existence de sentiments exclusivement positifs dans de telles organisations. En termes plus actuels, je dirai que les coopérateurs ne reconnaissaient que le travail de la pulsion de vie.

---

<sup>1</sup> En effet, la centration sur les caractéristiques formelles de l'organisation (adhésion libre, procédure démocratique des élections,...) empêche, bien souvent, de percevoir les processus réels (affectifs et sociaux) qui affectent celle-ci. La forme coopérative ou associative devient alors une coquille vide.

D'où leur optimisme. "L'état communautaire ne demandera pas plus de deux ans pour s'implanter" (Fourier). "Nous passerons de l'exploitation de l'homme par l'homme à l'exploitation de la nature par l'homme; c'est une grande tâche exaltante " (Enfantin, disciple de Saint-Simon).

Bien que le but final de la coopération soit la transformation de la société tout entière, l'intérêt des coopérateurs se focalise sur l'organisation qu'ils ont constituée. Celle-ci est pensée et vécue comme une communauté affective dans laquelle les relations de pouvoir n'ont plus de raison d'être. Pourtant cette vie démocratique journalière qu'ils veulent mettre en pratique rencontre bien des obstacles (à ce sujet, on peut lire le très intéressant roman de Nataniel Hawthorne: Valjoie), les hommes ne se conforment pas à ce schéma trivialement "rousseauiste".

La psychosociologie, dans sa version lewinienne, prend sa source, vraisemblablement sans le savoir, dans les efforts de ces instaurateurs du groupe "face à face". Elle nourrit naturellement une autre ambition: celle de décrire et d'expliquer les mécanismes concrets de la vie des groupes, donc d'indiquer les conditions (de leadership, de type de communication, de style de décision) d'un véritable apprentissage de la démocratie. Elle a, comme les coopérateurs, le projet de rendre les individus plus aptes à pratiquer la démocratie au quotidien et de devenir des agents du changement social. Moins naïve qu'eux, elle se préoccupe d'analyser les inhibitions à la compréhension, le blocage des sentiments, les préjugés intellectuels et les multiples mécanismes de protection empêchant les individus de pouvoir coopérer sereinement dans la poursuite d'un but commun. Le courant morenien visant à traiter les conflits possibles soit préventivement par le test sociométrique soit curativement par le psychodrame (dans le cas de conflits interpersonnels) ou le sociodrame (lorsqu'il s'agit de conflits sociaux: tensions entre des "races" différentes, entre patrons et ouvriers), s'il est plus directement thérapeutique et s'il s'inspire de l'enseignement freudien, poursuit le même but que le mouvement lewinien: faire en sorte que les individus et les groupes apprennent à vivre ensemble, à s'écouter, à se comprendre, à débattre et donc à instaurer une démocratie libérée de la violence. L'approche rogérianne viendra appuyer les travaux de Lewin et de Moreno en insistant sur "l'empathie" et sur le respect inconditionnel d'autrui comme condition indispensable à l'instauration d'une rencontre en profondeur entre des individus différents; rencontre permettant à ces "personnes" de se reconnaître dans leur tentative de diminuer la distance qui existe d'une part entre elles, d'autre part entre elles et leur propre affectivité.

Ainsi tous leurs problèmes peuvent être réglés: par une maturation de l'affectif autorisant les individus à passer d'une attitude émotionnelle à une attitude que G. Palmade a nommé "d'étude de problèmes" (Lewin); par une meilleure compréhension mutuelle et une plus grande spontanéité permettant de se libérer des "conserves culturelles" (Moreno); par une rencontre authentique de chacun avec lui-même et avec les autres (Rogers). Il n'existe donc pas de luttes frontales ni de conflits d'intérêts

permanents. Le groupe ou l'organisation sollicite notre désir d'idéal personnel qui se confond avec les idéaux des autres. Le bonheur de l'organisation passe par le bonheur des sujets qui la composent. L'imaginaire sous-jacent est celui de la communion sinon de la fusion, en tout état de cause, de l'obsession de la plénitude.

Le message "psychosociologique" est donc étrangement semblable à celui des coopérateurs et, bien que plus élaboré, se nourrit des mêmes illusions. Il faudra l'avènement d'une psychosociologie et d'une sociologie clinique (d'inspiration psychanalytique) pour que soit reconnue la présence de la pulsion de mort, du désir de meurtre des pères fondateurs, des angoisses de morcellement, de la maladie de l'idéalité pouvant déboucher sur "l'illusion groupale" (D.Anzieu) dans les relations groupales ou organisationnelles. Tant que la psychosociologie ne s'est intéressée qu'aux rapports intellectuels et surtout affectifs, tant qu'elle n'a privilégié que la seule pulsion de vie, elle n'a pu transmettre, en fin de compte, qu'une vision relativement idyllique sinon angélique de la vie organisationnelle.

### **3) L'optique technocratique**

Si dans la perspective coopérative, les individus sont perçus comme égaux, comme animés d'une libido positive qu'ils vont investir dans l'organisation à laquelle ils s'identifient, il n'en est pas de même dans l'approche technocratique des organisations (malgré certaines ressemblances superficielles).

Les structures technocratiques sont, quant à elles, élitistes et elles n'exigent une identification profonde aux idéaux qu'elles posent (le développement et la réussite économique de l'organisation) que de la part des dirigeants, des cadres supérieurs, des fonctionnels de haut niveau. Cela ne signifie pas, naturellement, que les autres membres de l'organisation ne doivent pas contribuer au succès de l'organisation, mais on ne leur demandera pas de se dévouer totalement à celle-ci; on leur offrira de participer à des décisions mineures de manière à avoir le sentiment d'être partie intégrante de l'organisation. Les structures sollicitent plus la pulsion de mort que la pulsion de vie (bien que celle-ci soit présente sous une certaine forme).

La technocratie a comme credo la rationalité illimitée. Aussi le pouvoir appartient aux experts. Ceux-ci doivent, pour remplir leur rôle, être sans "états d'âme"; ils sont pris dans le phantasme de la maîtrise totale des choses et des êtres: en effet, d'une part ils envisagent et ils construisent un réel quantifiable et formalisable (les problèmes non quantifiables sont rejetés dans les limbes ou finissent par être représentés par des indicateurs économiques, sociaux et même affectifs pouvant servir d'éléments d'un calcul), d'autre part il pensent parler le langage de la science identifiée à la vérité sans se rendre compte que, ce faisant, ils cèdent à l'idéologie de la science et de la technologie.

Aussi sont-ils recrutés parmi les "caractériels de type normal" (J. Mac Dougall), cuirassés dans leur certitude et non dans la quête de vérité, incapables de faire preuve d'une "certaine anormalité", seul gage d'un esprit curieux, novateur, sachant prendre le risque de sortir des sentiers battus. Comme l'écrit J. Mac Dougall: "Le caractériel de type normal s'est créé une carapace qui le protège de tout éveil à ses conflits névrotiques et psychotiques. Il respecte les idées reçues comme il respecte les règles de la société et il ne les transgresse jamais, même en imagination. La saveur de la madeleine ne déclenche rien chez lui et il ne perdra pas son temps à la recherche du temps perdu. Mais il a, quand même, perdu quelque chose. Cette normalité est une carence qui frappe la vie phantasmatique et qui éloigne le sujet de lui-même" - et, j'ajouterai, des autres.

En fait, pour lui, les autres ne sont pas plus doués de vie intérieure que lui-même. Dans la mesure où il croit être mû par une rationalité, libérée de toute passion, il ne peut que tomber dans la perversion de la raison: la rationalisation ou encore dans ce que Weber a nommé la rationalité instrumentale, qui fait disparaître toute question sur la rationalité des fins. Les hommes du 18e siècle étaient plus clairvoyants, qui savaient qu'il ne faut pas séparer l'essor de la raison (ce dont témoigne "L'Aufklärung") et celui des passions (qui s'expriment dans le "Sturm und Drang"). Si la passion agit seule, elle finit dans la paranoïa. De même si la raison n'est pas tempérée par la passion, elle finit dans la perversion.

Le technocrate, qui s'utilise lui-même comme un simple outil performant, a tendance à ne voir dans les autres que des instruments, que des objets corvéables et manipulables à merci, contraints à se plier à son savoir puisqu'il sait mieux qu'eux ce qui est bon pour eux et qu'il détient les secrets de leur jouissance.

Certes, comme l'organisation ne fonctionne pas officiellement sous les normes des lieux clos chers au marquis de Sade, la perversion ne se dévoilera pas de la même manière que chez les pervers sexuels, bien qu'elle exprimera le même intérêt pour les techniques et pour les objets partiels (les individus n'étant jamais perçus comme des réalités existentielles mais comme des corps, des cerveaux, des organes ou encore des rôles et des positions). Le plus souvent, elle prendra le visage de la manipulation et de la séduction afin de provoquer l'intégration et la participation. Mais ne nous y trompons pas: les autres ne sont vus qu'au travers de leur valeur économique actuelle, le technocrate ne percevant dans le monde que ce qui permet les échanges économiques les plus avantageux. Lorsque quelqu'un n'est plus rentable, il sera déplacé ou licencié. Il est nié en tant qu'être humain différencié.

Aussi le technocrate met-il en action sa pulsion de mort (sous la forme de la pulsion d'agression) non seulement contre les concurrents mais contre tous les autres incapables de rivaliser avec lui en savoir et en raison. Certes, sa pulsion de vie est aussi sollicitée par l'organisation mais simplement sous la forme d'une libido désexualisée, totalement investie dans le travail productif.

Il est nécessaire de préciser que le technocrate n'a pas, dans de nombreux cas, une personnalité perverse. Mais la nécessité d'appliquer la rationalité instrumentale pour la réussite de son action, l'obligation de faire taire ses émois et de faire servir les autres à ses propres plans, conformes d'ailleurs à ceux de l'organisation, le mettent, qu'il le veuille ou non, qu'il en soit conscient ou pas, dans une position perverse. Autrement dit, la structure perverse crée des êtres suivant le modèle qu'elle impose.

Cette perversion (manipulation, séduction) est d'autant plus subtile qu'elle s'avère indispensable pour la croissance afin d'utiliser le potentiel de chacun (l'organisation stratégique soulignera encore plus fortement cet aspect). Il faut donc que chacun participe au niveau de ses responsabilités, soit consulté sur la marche de l'organisation. Les individus appartenant aux couches dominées devront avoir le sentiment d'être considérés comme des êtres humains (on s'intéressera à leurs dires, à leurs motivations). Ils se rendent pas compte que, comme dans tout univers pervers, ils sont pris au piège de leurs désirs de reconnaissance. S'il ne prennent pas conscience de cette manipulation, ils se donneront coeur et âme à la vie de l'organisation croyant se trouver dans un ensemble coopératif réclamant leur adhésion, sans se douter qu'un jour l'organisation, n'ayant pas d'états d'âme, pourra les rejeter, sans sourciller.

L'imaginaire développé dans la technocratie est donc celui de la maîtrise du monde et des êtres les plus faibles grâce au triomphe de l'intellectualité pure et sèche. Le technocrate ne peut, lui, que s'identifier complètement, et sans s'en rendre compte, passionnément, à un groupe qui reconnaît sa valeur éminente. Il ne sait pas qu'un jour il pourra, lui aussi, faire partie des perdants.

#### **4) La conception stratégique actuelle**

Si le technocrate est pris dans l'imaginaire de la maîtrise, par l'intermédiaire de sa passion pour la raison, le stratège, quant à lui, est saisi tout entier par l'imaginaire de la performance et de l'excellence par le truchement de son affectivité, de ses pulsions inconscientes, et de sa réflexion. La gestion par l'affectif, dont j'ai pu monter l'existence dès le taylorisme, va pouvoir, dans l'entreprise stratégique, trouver le champ où se déployer.



A partir du moment où les dirigeants (et d'ailleurs également les autres composants de l'organisation) se rendent compte de l'impossibilité d'une appréhension totale du monde, ils ne vont plus avoir pour ambition de créer un modèle unique de fonctionnement mais des modèles évolutifs qui devront tenir compte des circonstances et des conduites des partenaires et adversaires. A la programmation à long terme, à la rationalité illimitée vont se substituer la stratégie et la rationalité irriguées par la passion.

Notons tout de suite que l'entreprise n'est pas le seul lieu où la stratégie s'installe. Le mouvement touche toutes les organisations. Simplement l'entreprise, du fait de la disparition progressive des autres pôles d'identification ou de référence (l'Etat, la classe, la famille), va s'instaurer comme l'acteur principal de la société et va exporter ses valeurs (la compétition et la réussite économique), sa vision pragmatique du monde, ses normes d'efficacité, de combat, de performance vers les autres organisations. Ce qu'il est important de souligner c'est que la capacité stratégique n'est plus réservée, comme dans la technocratie, à une élite disposant d'un savoir exceptionnel, elle est au contraire dévolue à "n'importe qui". Tous stratèges, tous battants, tous "tueurs cools" et ceci dans toutes les organisations (l'entreprise demeurant, malgré tout, "l'ensemble" où le culte de l'excellence est le plus poussé).

Max Weber était à ce sujet bon prophète lorsqu'il écrivait: "Lorsque l'accomplissement du devoir professionnel ne peut être rattaché aux valeurs spirituelles et culturelles les plus élevées, l'individu renonce, en général, à les justifier. Aux Etats-Unis, sur les lieux mêmes de son paroxysme, la poursuite de la richesse, dépouillée de son sens éthico-religieux, a tendance aujourd'hui à s'associer aux passions purement agonistiques, ce qui lui confère, le plus souvent, le caractère d'un sport". Tout le monde donc doit aimer le sport pour le sport, la performance pour la performance.

Si l'entreprise pose de telles exigences, c'est qu'elle sait qu'elle doit lutter - E. Jaques l'avait remarqué depuis longtemps - contre des angoisses fondamentales, angoisses non seulement des individus mais encore angoisses spécifiques de l'organisation. Une telle affirmation peut paraître anthropomorphique. Elle l'est d'ailleurs. Mais on ne peut pas se passer d'une telle hypothèse. On doit admettre, pour comprendre le phénomène étudié, que toute vie en société, et ceci d'autant plus que la société ou la micro-société veut devenir une communauté (c'est-à-dire un lieu où la libido permet l'attachement des individus les uns aux autres, leur identification mutuelle et l'adhésion de tous aux valeurs et aux normes édictées) et développer une culture (semblable en cela à la société globale), est génératrice d'angoisses.

L'organisation (micro-société par excellence) va lutter contre les angoisses suivantes: a) peur de l'informe, du chaos b) peur des pulsions non canalisées c) peur de l'inconnu d) peur des autres (d'où

la difficulté de la reconnaissance de l'altérité) e) peur de la pensée exigeante f) peur de la parole libre, ce qui entraîne le développement d'une parole "en liberté surveillée".

En fait, dans toute organisation, se jouent les problèmes essentiels posés par l'instauration du lien social: le désir de meurtre, l'attaque contre les liens (W. R. Bion), la fonction d'évitement ou de négation de l'autre (nommée par A. Green la fonction désobjectalisante), l'apathie destructrice comme, naturellement, les tentations d'amour mutuel, d'investissement positif.

Ces caractéristiques sont donc constitutives du lien social. Elles existent quels que puissent être les pulsions et les désirs individuels. La hiérarchie et la fraternité; la reconnaissance et l'évitement de l'autre, la perception et le déni de la réalité; la peur de la casse, du morcellement, de la mort irriguent toute organisation, peut-être de façon plus violente que le sujet humain.

L'organisation s'instaure, fonctionne et se stabilise à l'intérieur d'un champ pulsionnel et passionnel.

Pour qu'elle puisse combattre ses angoisses et ses processus auto-destructeurs, apparaître triomphante, mobiliser la force combative des individus, susciter l'idéalisation de son être et de ses pratiques et donc favoriser l'émergence de conduites performantes, elle doit - ou (si on préfère cette formulation) les dirigeants ayant pris conscience de cet état de fait doivent:

- faire en sorte que les individus s'attachent à elle et la renforcent (d'autant plus qu'elle désire se transformer en institution, donc en élément de la régulation sociale globale) en construisant un imaginaire social leurrant et une maladie de l'idéalité. "Imaginaire leurrant en tant que l'organisation tente de prendre les sujets au piège de leurs propres désirs d'affirmation narcissique en se faisant fort de pouvoir y répondre, en tant également que l'organisation va les assurer de ses capacités à les protéger de la possibilité de la brisure de leur identité" <sup>1</sup>. Maladie de l'idéalité en tant qu'elle demande aux individus non seulement de l'idéaliser et de s'identifier à elle mais de lui apporter leur amour et leur dévotion, et ceci inconditionnellement. L'imaginaire leurrant et la maladie de l'idéalité concourent à la création d'un mythe collectif ou d'une idéologie, ne permettant pas d'autres visions du monde. Ainsi les valeurs et les normes seront introjectées par les individus et, pour mieux dire, incorporées (l'incorporation étant un mécanisme empêchant l'individuation du sujet, autrement dit la constitution d'un être autonome et auto-référentiel).

---

<sup>1</sup> E. Enriquez, "L'entreprise comme lien social: «Un colosse aux pieds d'argile»", in R. Sansaulieu, L'entreprise, une affaire de société, Fondation National des Sciences Politiques, 1990.

- faire taire la possibilité chez les sujets d'une vie intérieure avec son cortège d'interrogations et de doutes. Les hommes de l'organisation oublieront alors la complexité de leur psychisme (la présence en eux d'une "multiplicité de personnes psychiques" (Freud) le ça, le moi, le sur-moi, l'idéal du moi, qui poursuivent, chacune, leur propre finalité et qui rendent l'unité individuelle toujours problématique). Ils ne prendront pas conscience que leur soi, comme l'avait souligné Winnicott, n'est qu'un rassemblement partiel et temporaire d'un puzzle toujours susceptible de se désintégrer. Ils feront montre d'une personnalité à "faux self" (Winnicott) ou "as if" (H. Deutsch) en adoptant des comportements adaptés aux circonstances.

On peut ainsi dire que l'organisation, en voulant établir son emprise sur l'inconscient, essaie, en fait, de l'empêcher d'affleurer, de le faire taire et de construire des individus qui s'évitent eux-mêmes.

- mettre en place un processus de psychologisation des problèmes. Dans un univers où l'individu est placé au centre, la réussite, comme l'échec, n'est jamais imputée à la structure de l'organisation, mais à l'aptitude de l'individu qui doit, à chaque moment, surmonter les épreuves nouvelles auxquelles il doit faire face. Pour cela, comme Freud l'avait bien perçu, l'organisation va renforcer le sentiment de culpabilité qui existe chez tous les individus formés par les valeurs judéo-chrétiennes (le sur-moi, cristallisation de tous les interdits sociaux, représentant de l'éthique social, est là pour nous rappeler que nous devons ne pas pécher même en intention. Et quel est le plus grand péché dans notre société si ce n'est de ne pas respecter les valeurs de l'organisation en n'accomplissant pas notre tâche avec tout le dévouement possible!) et, depuis une période plus récente, le sentiment de la honte. Ce dernier manifeste l'angoisse devant l'idéal du moi, comme la culpabilité exprimait l'angoisse devant le sur-moi. L'idéal de tout homme étant confondu avec l'idéal de l'organisation (lorsque la conception stratégique est mise en pratique), autrement dit avec la performance et l'excellence, chaque individu doit éprouver de la honte lorsqu'il ne se montre pas à la hauteur de cet idéal, de façon visible, en ne parvenant pas à réaliser ses objectifs et à se dépasser lui-même. (On assiste d'ailleurs dans la société globale, comme dans les organisations, à la substitution progressive de la honte - honte de l'échec, de la vieillesse, de l'inadaptation - à la culpabilité). Si l'organisation arrive à provoquer chez ses membres, à la fois, un sentiment de culpabilité et un sentiment de honte, elle a alors à sa disposition des individus prêts à se sacrifier à l'organisation. La maladie de l'idéalité, à ce moment-là, a fait son oeuvre.

- incruster en chaque individu l'idée que "le premier venu" peut être un gagnant, un héros créatif (alors que le véritable héros est celui qui est capable de transgresser les lois de la formation collective et de prendre, seul, des risques pouvant lui coûter sa carrière ou sa vie). En fait, chacun doit être créatif mais de la même manière que les autres. L'injonction paradoxale: vous devez être vous-même, devient un système de gouvernement. Nous savons maintenant que l'injonction

paradoxe est le moyen de direction le plus subtil puisqu'il empêche les personnes de se détacher du discours entendu. Durkheim avait bien perçu cet aspect des choses. Une phrase de S. Moscovici exprimant la pensée de Durkheim le montre bien: "En cherchant à se distinguer et à exceller, à optimiser sa performance dans la profession ou l'économie, tout un chacun doit aussi se rendre uniforme dans le reste de la vie en commun". D'où ces impératifs antinomiques "tu ne dois pas être comme les autres" et "tu dois être comme les autres".

L'organisation parvient à ses fins (créer des individus "hétéronomes", suivant l'expression de C. Castoriadis, conformes et innovateurs simultanément) lorsqu'elle est en mesure d'appréhender les craintes et les désirs de ses membres. Elle sait que dans chaque humain existe une faille irrémédiable, "une détresse originelle" (Freud) qui conduit au besoin d'être protégé, nourri par un être hors du commun (chef ou organisation). Ce besoin dérive lui-même des premiers attachements (Bowlby) au corps et au langage de la mère et du père. Chaque sujet essaie de combler ses manques et d'obtenir des satisfactions narcissiques. L'organisation, en se présentant comme toute-puissante (donnant l'image des parents combinés) va lui fournir les éléments de réassurance lui permettant d'assouvir son désir de complétude. Dans cette perspective, elle l'installera dans la certitude (et non dans la quête de vérité, qui implique la sublimation dans ses aspects: plaisir de penser, déploiement d'un imaginaire radical, jouissance de la rencontre avec autrui) en lui offrant à la fois un statut et un rôle appropriés à son dynamisme et à sa soumission, et un savoir (intellectuel et comportemental) favorisant la maîtrise des choses comme de lui-même et l'adaptation aux circonstances. Ce faisant, elle tendra à l'infantiliser tout en déclarant le contraire.

Certes, l'organisation ne réussit pas toujours à capter à son profit la vie psychique de l'individu. A force de lui dire qu'il est le plus "irremplaçable des êtres", d'en faire un héros, elle peut susciter en lui une véritable vocation héroïque qui l'amènera à interroger les normes de l'organisation. Deux cas sont possibles: a) la création de sujets se sachant excellents, ne s'attachant à l'organisation qu'autant qu'une telle situation les arrange et prêts à se vendre sur le marché si une occasion se présente. Ces "stratèges", à la fois pervers (comme dans la technocratie) et hystériques (c'est-à-dire sachant faire preuve de théâtralité et d'érotiser les rapports sociaux) développeront de la stratégie pour leur propre compte. L'organisation aura mis au monde des êtres cyniques, capables de la combattre. b) la construction de sujets voulant vraiment devenir autonomes, capables de sublimation, intéressés par la rationalité des fins, ayant des préoccupations éthiques et aptes à se confronter au stress et à l'anxiété.

On peut d'ailleurs se demander si, en tout état de cause, l'organisation de type stratégique ne contribue pas à susciter, en son sein, des sujets plus conscients qu'elle ne le croit, de

ses visées. Ces personnes pourront alors devenir les fondateurs, à l'intérieur même de l'organisation, de nouveaux modes de penser et d'agir, et les promoteurs d'autres projets culturels.

\*\*\*

La gestion par l'affectif et l'inconscient révèle ses limites. Comme le pensait Freud, chacun désire faire preuve, aussi conditionné soit-il, d'une "parcelle d'originalité et d'autonomie". On peut se demander si une telle occurrence n'est pas, en fait, bénéfique aux organisations. Si elles n'avaient en leur sein que des membres conformes à leur idéal, elles seraient bientôt en proie à la montée de l'entropie. Elles ont besoin pour vivre de "bruits", de désordre. Et seuls des sujets qui ont échappé aux mailles et aux pièges d'une organisation englobante, peuvent produire ce qui fait tellement peur à celle-ci, et qui est, en réalité, indispensable à sa survie et à son développement.