

# De l'emprise de l'inconscient dans les organisations : Voyage en complexité interpersonnelle

Nicole Saliba-Chalhoub, Christophe Schmitt

► **To cite this version:**

Nicole Saliba-Chalhoub, Christophe Schmitt. De l'emprise de l'inconscient dans les organisations : Voyage en complexité interpersonnelle. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, De Boeck Supérieur, 2017, 1 (16), pp.87-100. 10.3917/proj.016.0087. hal-02365678

**HAL Id: hal-02365678**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-02365678>**

Submitted on 6 Dec 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# DE L'EMPRISE DE L'INCONSCIENT DANS LES ORGANISATIONS

*VOYAGE EN COMPLEXITÉ INTERPERSONNELLE\**

*THE UNCONSCIOUS EMPIRE IN ORGANIZATIONS WORLD*

Nicole Saliba-Chalhoub

*Psychothérapeute analytique et Professeur des Universités  
à l'Université Saint-Esprit de Kaslik, Liban*

Christophe Schmitt

*Professeur et Titulaire de la Chaire Entreprendre,  
IAE de Metz, Université de Lorraine*

## RÉSUMÉ

À travers cet article, les auteurs se proposent de mobiliser une grille de lecture originale pour aborder la complexité dans les organisations : l'approche psychanalytique. Ce choix

n'est pas neutre. En effet, alors qu'habituellement, les grilles de lecture mobilisées s'inscrivent dans une logique paradigmatique fondée sur la conscience, il s'agit ici de mettre en avant une grille de lecture permettant de prendre en considération

l'inconscient. L'objectif n'est pas de se positionner de façon dichotomique, conscient vs inconscient, mais bien de montrer la possible saisie simultanée et dialogique de ces deux aspects, laquelle permet d'aborder la complexité humaine.

**Mots-clés :** conscient, inconscient, organisation, dirigeant, entrepreneur

---

\* Une première version a fait l'objet d'une publication dans l'ouvrage *De la complexité de l'action dans les organisations*, Edition Growth Publisher, p. 207-219.

## ABSTRACT

Through this article, the authors propose to mobilize an original grid in order to understand the complexity in organizations: the psychoanalytic approach. This choice is

not neutral. Indeed, while the reading grids mobilized in general are part of a paradigmatic logic based on consciousness, the aim here is to put forward a grid of reading allowing us to take into consideration the unconscious. The objective is

not to position oneself in a dichotomous posture, conscious vs. unconscious, but rather to show the possible simultaneous and dialogical grasp of these two aspects, which allows approaching human complexity.

**Keywords:** consciousness, unconscious, organization, leader, entrepreneur

Cet article est sans doute singulier au regard de la littérature dans le domaine des organisations et encore plus au niveau de la thématique qui nous intéresse sur la complexité dans les organisations. Nous souhaitons, à travers ce qui suit, proposer une grille de lecture originale pour aborder la complexité des organisations. En effet, celle-ci est habituellement appréhendée par le prisme de l'approche systémique. Notre position est de considérer qu'il existe d'autres grilles de lecture. Celle que nous retenons ici est propre à la psychanalyse et en mobilise les principes fondateurs. Ce choix n'est pas anodin. L'étude des organisations se faisant le plus souvent selon une logique paradigmatique fondée sur la conscience, il y manquerait donc la prise en compte de l'inconscient qui nous semble incontournable. Or, pour aborder l'inconscient, en quelque domaine que ce soit, force est de revenir à l'école même qui s'en est saisie comme la partie enfouie de la psyché humaine, qui abrite les pulsions et où se dissimulent les refoulements, en l'occurrence la psychanalyse. Selon Freud, d'ailleurs, père de la psychanalyse, plusieurs troubles psychiques sont la conséquence de conflits intrapersonnels, autrement dit opposant le conscient et l'inconscient. De plus, le sujet étant immergé dans un environnement qui sollicite nécessairement sa psyché, il projeterait inconsciemment ses conflits intrapersonnels non résolus sur l'extérieur, les transformant le plus souvent en conflits interpersonnels. Ce qui ne va pas sans complexifier les relations humaines, notamment dans le cadre professionnel, relations fréquemment régies non seulement par les liens tout à fait conscients de responsabilités, charges et hiérarchie, mais aussi et surtout par cette part enfouie de chaque individu qui se déploie et se dramatise dans le vécu avec les autres au travers d'un processus de transfert. Certes certains auteurs se sont penchés sur l'implication de l'inconscient en milieu professionnel, en appliquant l'éclairage psychanalytique aux groupes de travail (Anzieu, 1975 ; Enriquez, 1992 ; Kaës, 1995 ; Bion, 2006). Nous souhaitons prolonger ce regard, plus particulièrement à travers une grille de lecture qui mobilise la notion développée par Freud de « l'Idéal du Moi ». Cet « Idéal du Moi » permet de comprendre les actions des individus au sein des organisations<sup>1</sup>. Nous

1. Nous entendons ici l'organisation à travers son dirigeant. Nous ne traitons pas de situations où l'organisation est gérée de façon collective.

montrons notamment que cette notion permet de compléter les approches managériales traditionnelles grâce au concept freudien du « roman familial des névrosés », regroupant les individus en « Enfants-Trouvés » et en « Bâtards » (Freud, 1988). Rappelons en l'occurrence qu'il s'agit d'archétypes permettant d'aborder la complexité humaine des organisations et non d'une lecture simplifiée ni simplificatrice des comportements des individus dans les organisations. Ces archétypes servent notamment à donner un sens particulier aux situations de gestion (Schmitt et al., 2011) dans une logique de continuum permettant de les comprendre sous un angle complémentaire des approches habituelles de la complexité. Ainsi la grille de lecture proposée, étayée par les concepts psychanalytiques, viendrait-elle renforcer les grilles de lecture traditionnellement mobilisées en abordant tout particulièrement la dimension inconsciente des organisations. Notre souhait est donc de favoriser le développement d'une lecture moderne des organisations et une compréhension de situations brûlantes d'actualité autour des notions de « culture d'entreprise » (Thévenet, 1993), de motivation ou encore de burn-out. A partir de cette grille de lecture de l'Idéal du Moi et de ces archétypes du Bâtard et de l'Enfant-Trouvé, il s'agira d'éclairer des comportements qui peuvent se comprendre sur un continuum allant de comportements positifs à des comportements négatifs tels que l'idéalisation du dirigeant, le narcissisme, l'attitude déceptive et utopiste ou encore la nostalgie destructrice. La grille adoptée ici risque sans doute de mettre le lecteur mal à l'aise, s'il arrive que celui-ci la comprenne comme l'outil d'une discipline déterministe et irréfutable. Il n'en est rien bien évidemment. La psychanalyse appliquée aux organisations dans le présent article se veut un des voyages possibles dans l'univers des relations au travail. Elle ambitionne d'apporter sa propre complexité à l'univers d'une complexité globale dont elle n'est au final qu'une des voies de lecture à envisager.

En vue de jeter ce nouvel éclairage sur la manière d'appréhender la complexité des liens au sein de l'organisation, nous projetons de structurer notre article autour de deux parties. La première partie permettra de montrer comment la psychanalyse appliquée pourrait s'articuler à l'univers des organisations. La seconde se penchera sur les liens tissés au sein des organisations, en mettant en évidence l'implication et l'apport d'une lecture de l'inconscient qui les sous-tend dans l'appréhension de leur complexité.

# I. L'UNIVERS DES ORGANISATIONS ET L'INCONSCIENT

## 1. De la psychanalyse dans les organisations

On s'étonnerait peut-être encore aujourd'hui de voir s'employer le terme de « psychanalyse », originellement et durant tout un siècle si étroitement lié à la notion de « sujet », voire d'individu, dans le contexte des organisations,

univers de la collectivité par excellence. Et, pourtant, Freud lui-même, dans ses travaux tardifs, s'est bel et bien intéressé aux collectivités, en l'occurrence au lien social, qu'il lui avait plu de nommer « la psychologie des masses », en remontant à son histoire archaïque dans *Totem et tabou* (1951), par exemple, pour ne citer que cet ouvrage-là. D'ailleurs, quelque deux décennies auparavant, Gustave Le Bon écrivait *La psychologie des foules*, en générant un nouveau champ d'étude, celui de la psychologie sociale, pendant que Gabriel Tarde posait les jalons de la théorie du mimétisme comme fondement de tout lien social (Tarde, 1989). La socio-analyse, en d'autres termes la psychanalyse appliquée au lien social, connaît ensuite un essor certain avec l'École Anglaise, illustrée notamment par Bion (2006) et Foulkes (1969), mais aussi avec les psychologues et psychanalystes américains, comme Levinson (1973) et Zaleznik (2009), qui se penchent sur le développement de l'adulte en milieu managérial et sur la culture et le comportement du meneur au sein des groupes. Simultanément, Bern (1977) met en place les fondements de l'analyse transactionnelle, laquelle appréhende les processus intrapsychiques au travers des échanges communicationnels et relationnels. Mendel (1975), quant à lui, institue en Allemagne la clinique d'intervention en champ social, en vue d'optimiser la compréhension des groupes entre eux en mettant au jour les processus de projection et de contre-projection. En France, la psychanalyse appliquée au lien social pour sa part s'illustre éminemment avec Kaës (1993) et Anzieu (1975), à qui l'on doit essentiellement les notions d'inconscient du groupe et d'imaginaire groupal.

Certes, notre propos n'a pas d'objectif anthologique, le bref aperçu ci-dessus n'ayant pour enjeu que de rappeler la légitimité du rapport que peuvent entretenir la psychanalyse, autrefois confinée à la cure individuelle, et l'organisation, de quelque forme qu'elle soit. En effet, le présent article ambitionne de jeter des ponts entre l'individuel et le collectif, en mettant en lumière l'inconscient en tant que composante fondamentale, voire structurelle de l'organisation, notamment celle qui se retrouve gouvernée par un homme, à la fois fondateur et meneur du groupe qui la constitue. Au cœur même de l'approche psychanalytique proposée, se trouve le schème complexe de l'« Idéal du Moi », noyau dur autour duquel gravitent différentes constellations, en l'occurrence le dirigeant, ainsi que les divers groupes au travail, œuvrant à la fois, au travers des mécanismes souvent inconscients d'identification et de projection, selon des liens horizontaux sans relation hiérarchique directe et d'autres verticaux sous-tendus par les bien notoires dimensions hiérarchiques au sein des organisations.

Car l'ordre du père, qu'est le dirigeant, cristallise admiration, émulation, rancune et haine, sentiments complexes et contradictoires qui régissent lesdits liens et forment autour de celui-ci le groupe des élus et celui des maudits, autrement dit les combattifs ou les « Bâtards », d'une part, les boucs-émissaires ou les « Enfants-Trouvés », d'autre part, les premiers réussissant à tendre vers l'Idéal du Moi et peut-être à l'atteindre dans certains cas, les seconds sabotant cet idéal et s'isolant de plus en plus dans une sphère marginale, préparant sans doute leur exclusion.

## 2. De l'histoire de l'inconscient groupal

Comment appréhender le groupe au travail à travers le prisme de l'inconscient, matériau fondamental de la psychanalyse ? Kaës estime, dans cette optique, que « la difficulté à penser le groupe comme matrice fondamentale de la psychanalyse est celle de penser [la] double nécessité [qu'ont les psychanalystes] de communiquer entre eux et de symboliser ce que leur impose le commerce assidu avec l'inconscient et le nécessaire mode solitaire et retiré qu'exige leur pratique hautement individualisée » (Kaës, 1993, p. 20). Bien évidemment, cela permet de regarder en amont le groupe originel que Freud lui-même fonde et dont il se fait entourer, notamment au cours des soirées du mercredi au départ, puis de manière de plus en plus serrée, de sorte que le groupe devienne son porte-parole, son prolongement, le dépositaire de ses concepts, de sa méthode, de ses procédures et de ses projets ; en somme, son terrain de projection par excellence. Ainsi rassemblés autour de leur mentor, les premiers psychanalystes entrent en concurrence, chacun cherchant à lui plaire le plus, à se faire aimer de lui le plus, à l'amener à adhérer à une nouvelle piste de réflexion qu'il vient ajouter à la grande école qui les joint, jusqu'à pouvoir devenir littéralement l'élue du fondateur du groupe.

Dans ce sillage, le groupe originel de la psychanalyse est le lieu même du déploiement, dans tout son éclat, de la rivalité fraternelle, cristallisée autour de la dialectique de l'amour et de la haine du mentor, selon que celui-ci montre sa préférence à l'un ou à l'autre de ses fils dans la discipline et, par conséquent, moins d'intérêt aux autres. L'enjeu de cette constellation-là réside certes, dans un premier temps pour le moins, dans le fait de réussir à percer dans le groupe comme un individu unique et indispensable, à défaut de pouvoir être le meneur même de cette fratrie dont il est question, lequel en est le fondateur et, par conséquent, le père.

Par extension, on verra ultérieurement qu'à chaque fois que l'on voudra recréer le groupe originel et le prolonger, que ce soit à Londres ou à Paris par exemple, les mêmes soudures et concurrences lieront – viscéralement – et opposeront – violemment – en même temps les membres du groupe, qui se débattront dans une lutte essentiellement narcissique, celle de se faire reconnaître comme le meilleur, le seul fils digne de l'héritage et de sa pérennisation, mais aussi le seul à qui doit revenir le droit de faire mouvoir les concepts et de les transformer, le cas échéant, générant par-là la transformation de la configuration du groupe en tant que tel.

Originellement d'ailleurs, la psyché telle qu'elle est appréhendée par Freud est en elle-même groupale dans la mesure où elle regroupe les pulsions de vie et les pulsions de mort, le ça, le moi et le surmoi, les liaisons et les déliaisons, les associations et les dissociations, le conscient, le préconscient et le subconscient, etc. L'inconscient serait donc structuré tel un groupe, en même temps que le groupe a son propre inconscient. Dans ce sillage même, le groupe en tant que tel serait « le lieu extra-individuel de la réalité psychique » (Kaës, 1993, p. 26), la scène même où se dramatiserait cette psyché, au sens étymologique de la *drama*, c'est-à-dire de la mise en acte externe, voire théâtralisée, de ce qui est vécu au-dedans de soi. Le voilà qui fonctionne donc tout

à l'instar du symptôme, ou du rêve. Aussi la configuration du groupe est-elle perçue comme une matrice des désirs et des angoisses, en même temps ; autrement dit et pour filer la métaphore de la *drama*, comme le lieu de la réalisation fantasmatique et bien souvent imaginaire du désir toujours entaché de culpabilité et d'angoisse de castration, tout comme dans le bien notoire stade œdipien du développement psycho-affectif et sexuel du sujet. Anzieu va jusqu'à affirmer que « le groupe évoque le danger, c'est-à-dire le danger représenté par la pulsion. D'où les accusations dont les groupes, les sectes, les ghettos, les clans, les ordres de chevaliers, les loges maçonniques, etc., n'ont cessé d'être l'objet, généralement, sans preuve : [...] toute activité fractionnelle est ressentie comme la possibilité pour le désir d'échapper à la censure de la défense » (Anzieu, 1975, p. 61).

## II. DE LA COMPLEXITÉ DES LIENS DANS L'ORGANISATION

### 1. Le dirigeant en tant qu'avatar du chef de la horde primitive

Bien évidemment, à la source de la psychologie des masses, il y a pour Freud la réflexion anthropologique sur la « horde primitive ». Dans l'ouvrage qui s'y consacre, en l'occurrence *Totem et tabou* (1951), Freud explique, entre autres, que le tabou est étroitement lié au totem en ce sens que ce qui est prohibé pour les fils c'est avant tout le meurtre de l'animal totem, emblématique de la force et de la suprématie du père de la horde, et le rapport sexuel avec les femmes totémiques, c'est-à-dire la/les compagne(s) du père, autrement dit l'inceste.

Dans le cadre de l'organisation, force est d'identifier cette relation de pouvoir qui donne sa supériorité incontournable et irréfutable au dirigeant, lequel assujettit les membres du groupe au rapport « commandement-obéissance » (Bonnet, 2015, p. 173), tout comme il les assujettit au totem du clan, autrement dit à l'esprit même de l'organisation. Ce rapport est de nature intersubjectif, il est « le champ de l'ambivalence dans le conflit-coopération entre les acteurs. [...] son usage en psychanalyse doit intégrer la dimension inconsciente de la subjectivité du sujet, au croisement de la pulsion (meurtrière) et du sexuel » (Bonnet, 2015, p. 174).

En réalité, l'organisation s'étaye sur l'autorité de son dirigeant. Lorsque celui-ci en est à la fois le fondateur et le dirigeant, il est nécessairement à l'image du chef de la horde primitive : omnipotent et omniprésent. Il en maîtrise les enjeux, la stratégie, les statuts, les activités, les procédures, les rouages, etc. Il est, par le fait même, intouchable. Comme les membres du groupe, dans un mouvement premier, sont dans la cohésion entre eux, tout comme dans l'effort de consolidation de l'appartenance à l'organisation qui les

a engagés, ils regardent le dirigeant comme les fils regardaient jadis le chef de la horde : à la fois avec adoration et effroi. Dans la plus parfaite des ambivalences, ils sont heureux de se retrouver sous la houlette du dirigeant, qui va permettre la structuration des relations et l'abondance des biens, en même temps qu'ils sont épouvantés par son plein pouvoir, souvent menaçant, dangereux, voire castrateur.

Et tout à l'instar du chef de la horde, en l'occurrence le dirigeant qui est intouchable et qu'on ne saurait en aucun cas contrarier, sa « femme totémique » l'est tout autant, ici sa représentation simultanément métaphorique (par voie d'analogie) et métonymique (par voie de substitution), l'organisation elle-même. Car s'il arrive que les fils portent atteinte de quelque manière que ce soit à l'organisation, épouse du père et, donc, mère de tous les fils grâce aussi à sa capacité de contenance – on aura compris qu'ici le lien est totémique bien sûr et non sanguin – la colère du dirigeant pourrait bien être fatale et ses conséquences irréversibles. Quand son autorité est légitimée, le dirigeant sait l'asseoir sans avoir à user directement de sa force, celle-ci étant continuellement suggérée, insinuée. Elle plane sur l'organisation comme un climat monotone, au sens d'imperturbable, quand bien même le dirigeant ne serait pas toujours physiquement présent. Il est d'ailleurs bel et bien doté d'ubiquité. Et le tabou tient à la fois du sacré et de l'inquiétant, de l'*unheimlichkeit*<sup>2</sup>, comme l'aime à le nommer Freud. Aussi l'aliénation de l'organisation par quelque geste « incestueux » de l'un ou l'autre des fils est-elle hautement interdite, tout comme dans le tabou de la triangulation œdipienne : l'accès à la mère au travers du désir du fils est prohibé ; la supplantation du père est impossible, car s'il occupe la position qu'il a à la tête de l'organisation, c'est bien aussi pour empêcher tout autre de l'occuper.

En somme, de la même manière que le tabou du meurtre et de l'inceste totémiques, instauré par le chef de la horde primitive, est à l'origine du système à la fois moral et pénal des êtres humains, supposé assurer la quiétude et la continuité de la vie collective, le respect total des normes instaurées par le dirigeant, comme celui de la personne même du dirigeant, ressortissent du respect du père tout-puissant par les fils dans l'immense clan para-familial que représente l'organisation au sein de laquelle ils travaillent et évoluent.

## 2. Des angoisses primaires et de l'Idéal du Moi

Dans son observation des nourrissons en vue de mettre en place sa théorie des positions originelles (Klein, 1966 ; Hanna, 2003), Mélanie Klein note que le nouveau-né, à peine advenu au monde, est happé tout entier par des angoisses – qualifiées de primaires – dans une première position au monde qui le reçoit et l'entoure, qualifiée pour sa part d'« autistique adhésive ». En effet, il est en proie au fantasme des agonies primitives inspirée de l'impression du démantèlement de l'environnement et de ses contenus encore

2. Concept freudien qui s'intéresse au sentiment d'inquiétante étrangeté que pourrait générer une rupture dans l'ordre et la rationalité du quotidien.



incompréhensibles et, par conséquent, perçus comme étant effroyables. Ainsi épouvanté par toute réalité, externe comme interne, comme par toute perspective de morcellement, le nouveau-né se cramponne-t-il à sa mère dans la sensation fantasmée d'une peau commune et selon une défense d'identification adhésive. La rupture d'un tel mode de défense est éprouvée comme une menace d'anéantissement.

On sait d'ailleurs que l'enfant autiste, « blessé » (au sens psychanalytique) dans cette première position, selon Mélanie Klein, présente ultérieurement le même mécanisme de défense, mais dans une relation adhésive aux objets durs, lesquels lui inspirent la sécurité par leur qualité de permanence.

Bien évidemment, si l'on considère l'entrée dans l'organisation comme la venue au monde, force est de constater que l'individu y procède selon les angoisses primaires ressurgies du tréfonds de son inconscient. Ignorant quasiment tout de l'organisation qui vient de le recruter, il éprouve la même angoisse inconsciente d'y être aliéné, réduit, voire anéanti. Aussi pour pallier ce sentiment invasif et handicapant, il va chercher dans un premier mouvement, similaire à celui de l'autiste, à « adhérer » au noyau dur de l'organisation, supposé lui accorder équilibre et permanence, en l'occurrence le groupe lui-même, et cela au travers du processus d'identification adhésive. Car, dans un premier temps, il lui semble qu'il ne pourrait y accomplir son destin que solidaire des frères et sœurs de cette grande fratrie formée par les employés de l'organisation. Et, d'ailleurs, cette fratrie même, pour se constituer envers et contre toutes sortes d'angoisses qui risquent de l'envahir en tant que collectivité, « exige de ses sujets [et de tout nouveau sujet] qu'ils lui abandonnent, sinon contre leur volonté, du moins pour leur intérêt, cette part d'eux-mêmes qui ne demande qu'à s'y reléguer » (Kaës, 1993, p. 17).

Or, adhérer au groupe a pour spécificité, comme dans une sorte de mise en abyme, d'éveiller de nouvelles angoisses. Tout comme dans la position schizo-paranoïde (Klein, 1966 ; Hanna, 2003), qui fait suite à la position autistique, où le nouveau-né expérimente l'avidité à l'égard du sein nourricier et craint d'être dévoré pour avoir voulu lui-même dévorer, le sujet adhérant au groupe et habité par le désir de tout prendre à lui, d'être le héros de la collectivité, en tout cas de se construire une identité propre au sein de l'organisation, en l'isolant de celle du groupe, est alors saisi par la peur de la persécution et des représailles. Par conséquent, pour se défendre de cette nouvelle angoisse, il recourt à l'identification projective, mécanisme primaire du clivage, en se considérant comme le seul représentant du bien, tout en projetant sur le groupe toute frustration, tout malaise, tout échec. Le groupe devient, dans ce sillage, le lieu de la menace dont l'individu doit se prémunir pour pouvoir persévérer dans l'organisation. Anzieu pense même que « la peur d'être groupe, de perdre son identité dans le groupe, est sans doute la difficulté première rencontrée. Au fond de ces peurs se trouvent des fantasmes, des scénarios imaginaires, inconscients où se nouent les désirs les plus secrets avec les mécanismes de défense les plus archaïques [...]. Le groupe est ici le laboratoire d'autres expérimentations : par-delà les programmes, les buts avoués, les tâches accomplies en commun, le groupe provoque le heurt de tous les fantasmes individuels » (Anzieu, 1975, p. 73). Le moi du sujet oscille donc

entre la perception du groupe comme étant le lieu de la protection-adaptation et une autre comme étant le véhicule du danger de la séduction-persécution.

Toujours à l'instar des positions originelles, si le sujet en arrive à accepter que ses propres processus inconscients et ceux du groupe se télescopent et qu'il cherche à comprendre ce que les membres du groupe et lui éprouvent ensemble dans l'ici et le maintenant du clivage, il pourrait, comme dans la position dépressive, faire le deuil d'une osmose idéale et accepter l'évidence qu'il fait partie d'un tout sans pouvoir être intégralement ce tout-là et tout en gardant sa part propre de spécificité et, par conséquent, de solitude. Il refoule alors ses angoisses pour pouvoir aller de l'avant et se construire au sein de l'organisation, selon un Idéal du Moi inspiré par l'idéologie de l'organisation elle-même et incitant le sujet à donner le meilleur de lui-même pour réussir les tâches qui lui sont confiées. Des mécanismes régulateurs prennent place alors, garantissant la synthèse du groupe et contribuant à constituer la limite entre le conscient et l'inconscient, la part du Moi et la part d'autrui, situation que l'on aura nommée selon la terminologie managériale « l'assimilation à la culture d'entreprise » (Thévenet, 1993).

Il va sans dire que l'Idéal du Moi court néanmoins le risque, dans certains cas, d'être mis à mal à cause d'une blessure narcissique non cicatrisée et qui donnerait lieu soit à un « Moi idéal » d'omnipotence narcissique par retournement en son contraire, emprisonnant le sujet dans l'image survalorisée qu'il s'est attribuée, soit à un Moi en mal de reconnaissance de sa valeur propre, de son autonomie propre, de sa capacité à envisager le monde avec confiance. Dans le premier cas de figure, le sujet, se détachant du groupe, se referme sur lui-même, persuadé de sa propre suprématie par rapport aux membres du groupe jugés incompetents et donc inférieurs et haïssables. Il s'agit d'une fixation narcissique qui « s'opère dans un modèle négatif de la relation entre les acteurs dans le milieu humain, la prégnance de cette fixation met[tant] en échec toute transformation stratégique et organisationnelle, et corrélativement montr[ant] comment ceux-ci génèrent une conjoncture de difficultés stratégiques qui vient expliquer l'enlisement concurrentiel sur longue durée » (Bonnet, 2015, p. 192). Dans le second cas de figure, le sujet pourrait lui aussi se détacher tout autant du groupe pour se refermer sur lui-même, persuadé cependant que quoi qu'il fasse il ne pourra jamais satisfaire aux attentes que l'on a de lui, étant donné qu'il est dénué des qualités nécessaires pour réussir et rayonner dans le cadre de l'organisation. Le voilà qui, souvent, devient le bouc-émissaire de la collectivité, se retrouvant au ban de l'organisation et payant le lourd tribut du sentiment profond et irrémédiable de son inefficacité inspiré par le regard que les autres posent sur lui (Girard, 2007).

### 3. « Le roman familial des névrosés » dans l'organisation complexe

Quoi qu'il en soit, les membres du groupe, ou la fratrie organisationnelle, évoluent, comme nous l'avons vu plus haut, sous l'égide d'un père, le dirigeant, à qui il faudrait plaire, dont il faut emporter l'adhésion et que l'on pourrait

à terme, fantasmatiquement, détrôner. En effet, « le groupe a affaire comme le rêve aux mêmes pulsions fondamentales : les pulsions libidinales, les pulsions agressives, y compris, croyons-nous, la pulsion de mort », affirme Anzieu (Anzieu, 1975, p. 68).

On sait fort bien qu'au cours de sa croissance le sujet se détache peu à peu de l'autorité de ses parents, pour accéder à terme à une autonomie totale. C'est là « un des effets les plus nécessaires et les plus douloureux du développement. [...] le progrès de la société repose d'une façon générale sur cette opposition des deux générations » (Freud, 1988, p.157). Mais comment se détachement se fait-il ? Et comment comprendre qu'adulte on se mette à nouveau sous la houlette d'une autorité incontournable, en l'occurrence celle du dirigeant, lorsqu'on en vient à se faire embaucher dans l'organisation ?

La psychanalyse situe le détachement primaire à l'égard des parents dans les périodes directement préœdipienne et œdipienne, détachement progressif ayant lieu de manière névrotique et sous forme de deux fabulations typiques identifiées comme constituant « le roman familial des névrosés » (Freud, 1988, pp. 157 à 160). L'enjeu de la première fabulation que se fait l'enfant consiste à pallier sa désillusion, lorsqu'il découvre qu'il n'est pas le seul enfant au monde et que ses parents ne sont pas des personnes idéales.

En période préœdipienne, essentiellement asexuée, lorsqu'il connaît cette désillusion et qu'il démythifie ses idoles, l'enfant s' imagine trouvé et adopté par cette famille chez laquelle il vit. Il rêvera alors de retrouver un jour la famille idéale à laquelle il appartient originellement et qui l'élèvera enfin à son véritable rang d'enfant-dieu, en lui faisant retrouver son royaume perdu.

Le contexte féérique de ce roman familial se modifie lorsque l'enfant connaît l'œdipe, autrement dit la sexualité. Son désir amoureux et sexuel de la mère l'amène à exclure celle-ci de sa fabulation première : son véritable père continue d'appartenir à la zone idéalisée, et lui aura été conçu d'une relation adultérine liant sa mère à un autre que son époux terrestre, en l'occurrence au père idéal. Il est donc bâtard. Par conséquent, sa mère tombe dans l'avalissement, et comme elle s'était donnée à un autre que son époux, elle pourrait bien à présent se donner à lui. De la sorte, le « bâtard » légitime inconsciemment bien évidemment son désir œdipien et s'en excuse. On sait que seule l'angoisse de castration qui lui est inspirée par la menace du père omnipotent fera prendre un tournant à son désir œdipien et l'amènera à la socialisation.

Toujours est-il qu'à l'âge adulte, toute personne reste foncièrement un « Enfant-Trouvé » ou un « Bâtard », selon la terminologie freudienne, tant dans son appréhension du monde que dans ses agissements. Le type de l'« Enfant-Trouvé » définit l'individu qui fuit la réalité, évite toute lutte, se confine dans le rêve, avec la nostalgie de la prime enfance, monde asexué, où il pourrait retrouver sa toute-puissance immaculée. En revanche, le type du « Bâtard » renvoie à l'individu qui lutte continuellement, transgresse l'interdit, relève le défi, celui qui, en somme, mène le combat de la vie, quel qu'en soit le prix.

Dans ce sillage, l'individu dans l'organisation se retrouve à nouveau, de façon inconsciente bien sûr, confronté au couple parental, en ce sens que le

dirigeant reproduit l'autorité du père, pendant que l'organisation elle-même, de par sa contenance et par le fait même qu'elle est « le bien » du père, représente fantasmatiquement la mère. Face à cette résurgence fantasmatique de l'autorité primaire, là aussi, l'individu va chercher à acquérir une sorte d'autonomie, soit à la manière de l'Enfant-Trouvé, soit à la manière du Bâtard.

Dans le premier cas de figure, nous verrons des individus éprouvant continuellement des sentiments dysphoriques à l'égard de la réalité, plus particulièrement à l'égard de ce que l'organisation leur offre comme conditions de travail et de vie et quand bien même celles-ci seraient bonnes. Ils se retranchent alors dans leur déception qu'ils cherchent fantasmatiquement à compenser par des rêves – souvent avortés – de trouver un meilleur emploi ailleurs, ou encore se confinent-ils dans la nostalgie – souvent embellie et sublimée – d'un ancien poste occupé et perdu dans le cadre duquel ils se portaient mieux et rayonnaient dans tout ce qu'ils entreprenaient. Leur rendement au travail s'en ressent le plus souvent : soit, ils restent à leur poste, dans l'ombre, se contentant d'exécuter juste ce qui leur est demandé, sans ambitionner de faire mieux ni autre chose, soit ils accumulent les manquements, les erreurs et les échecs, s'attirent les reproches et les avertissements, se plaignent d'être mal compris, sous-estimés, victimes d'injustices diverses, relégués au plan de comparses de l'institution, etc. Les premiers sont des fidèles de l'organisation, il n'y a pas de doute en cela, mais des fidèles de petite carrure, menant leur train-train professionnel et dont on finit souvent pas oublier le travail, même si leurs tâches sont bien accomplies. Les seconds, pour leur part, s'arrangent, inconsciemment bien sûr, pour s'attirer colères et avertissements, de manière continue. L'adulte demeuré Enfant-Trouvé est, en réalité, fixé à la position dépressive où le deuil d'une toute-puissance fantasmatique passée et d'une réussite jamais déniée précédemment, bien que n'ayant pas forcément été avérée dans la réalité, serait impossible à faire (Klein, 1984).

Dans le second cas de figure, en revanche, nous retrouvons les individus combatifs en toutes situations, quelles que soient les difficultés envisagées et les obstacles à franchir. Ceux-ci se saisissent de la moindre occasion pour en faire une opportunité de réussite, de leur mise en lumière, de leur accès à la première scène. Il serait même pertinent d'associer lexico-sémantiquement, dans ce cadre, l'*opportunité* de réussite et l'*opportunisme* du Bâtard : tout pour lui pourrait être un biais euphorisant pour s'émanciper des limites de ses charges, aller de l'avant, donner de continuelles preuves qu'il mérite d'être remarqué, apprécié, applaudi et, bien évidemment, récompensé, voire affecté à un poste hiérarchiquement supérieur, avec des responsabilités plus importantes que celles dont il a la charge. Mu par son « Idéal du Moi », qu'il pourrait dès lors calquer sur le modèle que lui donne le dirigeant lui-même, allant dans son fantasme jusqu'à imaginer le supplanter pour pouvoir entrer en possession de son bien, l'organisation elle-même, le Bâtard n'aura de cesse de chercher à grimper les échelons de l'organisation, fût-ce dans certains cas en sacrifiant collègues et collaborateurs pour y parvenir. Car, pour certains Bâtards, la fin justifie les moyens et la réussite ne questionne pas forcément les valeurs humaines. En somme, certains Bâtards seront d'étoffe positive tant pour eux-mêmes que pour l'organisation, leur ambition servant en même

temps le rayonnement de celle-ci. Certains autres, en revanche, seront négatifs, en ce sens que leur ambition confine à la démesure narcissique, accusant un comportement mégalomane susceptible de détruire collègues et responsables hiérarchiques par divers moyens.

Quoi qu'il en soit, le groupe, nécessairement aux prises avec les frottements et les conflits interpersonnels, dans le cadre de vécus dysphoriques et d'autres euphoriques, devient le lieu même de phénomènes indéniablement transférentiels, en lien avec les imagos primaires de père, de mère et d'enfants (Bern, 1977) : les inconscients des fils et du père se confrontent alors, tout comme par ailleurs les inconscients des fils entre eux, confrontation permettant de mettre au jour les boucs-émissaires et les combattifs parmi eux, autrement dit les Abel et les Caïn (Girard, 2007), parce qu'il est indéniable que les Enfants-Trouvés seraient les fils d'Abel dont le travail bien modeste est resté sans suite et sans traces, alors que les Bâtards sont les fils de Caïn, sans doute fraticides eux aussi mais conquéreurs du monde.

En somme, nous verrons se côtoyer, par processus de gratification ou, au contraire, de punition (Klein, 1968) dans la relation verticale fils / père, comme par émulation ou par défaitisme dans la relation horizontale fils / fils, le désir de travail allant jusqu'au succès, voire plus loin encore, ou l'entrave continue au travail allant jusqu'à l'échec réitéré, l'aliénation et l'exclusion, autrement dit la séparation définitive de l'objet transitionnel (Klein, 1984) qu'est dans ce cas-là l'organisation et de l'ordre du père que représente le dirigeant. C'est donc la *basic assumption* du mouvement « fuite-attaque » devant le dirigeant et au sein de la matrice qu'est l'organisation (Bion, 2006) qui fonde la névrose même des individus au travail et étaye la complexité des liens qu'ils entretiennent dans l'amour, la haine, le besoin de reconnaissance, le besoin de réparation... (Klein, 1984).

## EN GUISE DE CONCLUSION

L'ambition de cet article est de montrer qu'il est possible, voire autrement enrichissant de se pencher sur le schème de la complexité des liens au sein de l'organisation au travers d'un éclairage différent, en l'occurrence psychanalytique dont l'enjeu est sans aucun doute la reconnaissance de l'existence de l'inconscient qui y est à l'œuvre. Cette dimension n'est habituellement pas prise en compte et nous pensons qu'elle permet d'enrichir l'intelligibilité de la complexité des organisations. Comme nous avons pu le voir, le choix d'une grille de lecture étayée par l'Idéal du Moi et des archétypes du Bâtard et de l'Enfant-Trouvé permet de comprendre l'organisation et ses interactions sous un angle nouveau. Ces archétypes agissent, non de façon dichotomique ou clivée, mais bien dans une logique d'articulation continue entre les deux, les postures des acteurs de l'organisation demeurant bien évidemment multiples et sujets à changement, voire à évolution.

En tête du XX<sup>e</sup> siècle, avec l'avènement des études s'intéressant au capitalisme, on a pu appuyer l'idée que celui-ci nécessitait l'existence d'un esprit

supérieur, d'un meneur, qui en assiérait l'ordre, motiverait les individus au travail, assurerait en même temps leur adhésion au système, leur observation des règles et les inciterait à aiguïser leur ambition d'aller de réussite en réussite (Weber, 2004). Aujourd'hui encore, cet ordre du père transparait lorsqu'on aborde les organisations contemporaines et continue donc d'être vérifié, contribuant « à transformer la nature du pouvoir qui, de contraignant et répressif dans sa représentation conventionnelle, devient stimulant et créateur dans sa perception post-moderne. [Celle-ci] est actionnée [...] par un système de pouvoir organisé en instances psychiques [...] », justifiant la compréhension des pratiques de gestion au sein des organisations à la lumière de l'inconscient (Pluchart, 2015, p. 275). Ce constat devrait pouvoir inciter les dirigeants d'organisation à instaurer, en plus du service des ressources humaines, un bureau d'accompagnement psychanalytique des groupes et des individus au travail, en vue d'une meilleure compréhension et, idéalement, d'une optimisation des relations humaines au sein de l'organisation et, par voie de conséquence, d'une amélioration des conditions de vie et des résultats attendus.

Bien évidemment, ce chapitre ne saurait prétendre avoir fait le tour de la question, par le fait même qu'il ne se soit intéressé qu'à l'organisation à la tête de laquelle se trouve un seul homme, qui en est le fondateur et le dirigeant. D'autres recherches pourraient se pencher sur la complexité des liens dans d'autres formes d'organisations dans lesquelles, si l'ordre du père persévère fantasmatiquement, il n'en demeure pas moins que, dans la réalité concrète, la politique stratégique, le modèle à suivre, la décision de haute instance sont apportés par un consortium coopératif dans le cadre duquel la part du père pourrait être autrement questionnée et le vécu des fils différemment narcissisé.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Anzieu, D. (1975), *Le groupe et l'inconscient*, Dunod, Paris.
- Bern, E. (1977), *Analyse transactionnelle et psychothérapie*, Payot, Paris.
- Bion, W. (2006), *Recherches sur les petits groupes*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Bonnet, D. (2015/52 Vol. XXI, pp. 171-194), « La lutte contre l'emprise des pièges de l'intersubjectivité », in *Revue internationale de psychopathologie et de gestion des comportements organisationnels*.
- Enriquez, E. (1992), *L'organisation en analyse*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Foulkes, S. H. (1969), *Psychothérapie du groupe : approche psychanalytique*, Epi, Paris.
- Freud, S. (1951), *Totem et tabous : Interprétation par la psychanalyse de la vie sociale des peuples*, Payot, Paris.
- Freud, S. (1988), *Névrose, psychose et perversion*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Girard, R. (2007), *Le bouc-émissaire*, Grasset & Fasquelle, Paris.
- Hanna, S. (2003), *Introduction à l'œuvre de Mélanie Klein*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Kaës, R. (1993), *Le groupe et le sujet du groupe*, Dunod, Paris.
- Klein, M. (1966), *Développement de la psychanalyse*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Klein, M. (1968), *Envie et gratitude. Et autres essais*, Gallimard, Paris.
- Klein, M. (1984), *L'amour et la haine : le besoin de réparation*, Payot, Paris.
- Le Bon, G. (1975), *Psychologie des foules*, Presses Universitaires de France, Paris.

Levinson, Ch. (1973), *L'inflation mondiale et les firmes multinationales*, Seuil, Paris.

Mendel, G. (1975), *Pour une autre société : après les rapports sociaux du capital*, Payot, Paris.

Pluchart, J.-J. (2015/52, Vol. XXI, pp. 263-277), « Une approche psychanalytique de la relation entre savoir et pouvoir dans l'entreprise », in *Revue internationale de psychopathologie et de gestion des comportements organisationnels*.

Schmitt, C., Fabbri, R., Gallais, M. (2011) « Le concept de situation de gestion : contribution à l'analyse des organisations », *Revue Française de Gestion*, n° 213, p. 157 à 169.

Tarde, G. (1989), *L'opinion et la foule*, Presses Universitaires de France, Paris.

Thévenet, M. (1993 ; nouvelle édition 2010), *La culture d'entreprise*, Presses Universitaire de France, « Que sais-je ? », Paris.

Weber, M. (2004), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris.

Zaleznik, A. (2009), *Executive's Guide to Understand People: How Freudian Theory Can Turn Good Executives into Better Leaders*, Palgrave Macmillien, USA.

**Nicole SALIBA-CHALHOUB**, psychothérapeute analytique, est Professeur des Universités à l'Université Saint-Esprit de Kaslik, au Liban, où elle enseigne depuis 1998 l'herméneutique littéraire, la psychanalyse appliquée et l'esthétique du roman postmoderne. Elle a à son actif un ensemble d'articles et d'ouvrages s'intéressant particulièrement à l'inconscient des textes littéraires.

**Christophe SCHMITT** est Vice-Président de l'Université de Lorraine. Il est Professeur des Universités à l'IAE de Metz (France). Il y est Titulaire de la Chaire « Entreprendre » et responsable du Pôle entrepreneuriat étudiant de Lorraine (Peel). Il est également Professeur associé à la Louvain School of Management (Belgique) et à la Haute Ecole de Gestion de Fribourg (Suisse). Ses articles et ouvrages portent sur le développement d'une théorie de l'action entrepreneuriale. Son dernier ouvrage s'intitule « *L'agir entrepreneurial : repenser l'action des entrepreneurs* » et est paru aux Presses de l'Université du Québec.