

La typologie des organisations d'Eugène Enriquez, 1961-2022 : destins de ces analyses aujourd'hui

Philippe Chevetzoff, Aurélie Maurin Souvignet

DANS **CONNEXIONS** 2022/1 (N° 117), PAGES 113 À 126

ÉDITIONS ÉRÈS

ISSN 0337-3126

ISBN 9782749275666

DOI 10.3917/cnx.117.0113

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-connexions-2022-1-page-113.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Érès.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Philippe Chevetzoff
Aurélie Maurin Souvignet

La typologie des organisations d'Eugène Enriquez, 1961-2022 : destins de ces analyses aujourd'hui

Une kyrielle de publications pour établir une typologie des organisations

En 1961, Eugène Enriquez rédigeait un premier texte (non publié), faisant suite à une étude d'André Levy, autour de la correspondance entre les modes d'évaluation et les structures organisationnelles. Ces premiers jalons connurent des destins diversement fructueux, multiples, répandus, abandonnés, récupérés... Dans le présent commentaire, nous nous efforcerons d'en dégager quelques lignes principales et de les confronter aux temps écoulés et aux contextes contemporains.

Une première publication, en 1966, dans la revue *Gestion* – devenue, depuis, introuvable – puis le texte reproduit ici et paru dans le n° 19 de la revue *Connexions*, et encore un texte paru dans le n° 41, un autre dans le n° 54 de la même revue, mais aussi plusieurs textes publiés en anglais ou en italien (1983) ont été rédigés par Enriquez sur cette même thématique. Cette kyrielle de publications consacrée à la construction d'une typologie des organisations n'a pourtant pas été reprise dans l'œuvre princeps de l'auteur : *L'organisation en analyse*, dont la première édition date de 1992. Si cela peut surprendre au premier abord, cet apparent « abandon » d'une approche pourtant patiemment élaborée, maintes fois remise à l'ouvrage, peut se comprendre relativement à la difficulté principale que pose toute tentative de typologie : établir un modèle congruent qui, paradoxalement, ne trouvera jamais de forme pure dans la réalité !

Philippe Chevetzoff, psychosociologue, intervenant de l'ARIP ; p.chevetzoff@icloud.com

Aurélie Maurin Souvignet, psychologue clinicienne, MCF-HDR université Sorbonne Paris Nord, UTRPP (4403) ; aurelie.maurin@yahoo.fr

Ainsi, Enriquez préféra à cet objectif inatteignable un autre projet non moins ambitieux : l'ouverture vers une sociologie clinique d'inspiration psychanalytique (1992), ou plus exactement vers la fondation d'un modèle d'intervention organisé par la reconnaissance de la force des pulsions de mort comme des pulsions de vie et de leur intrication. Et ainsi, les *structures* céderont le pas aux *instances* dans la pensée extrêmement riche d'Eugène Enriquez, libérant ainsi la dynamique complexe qui traverse les sujets, les groupes, les organisations et les institutions. Nous y reviendrons.

Toutefois, il est d'ores et déjà intéressant de noter que cette typologie ne sera pas perdue pour autant. En 2004, date de la première édition de l'ouvrage fondamental de Jean Claude Rouchy et Monique Soula Desroche : *Institution et changement*, un chapitre (« Différents types d'organisation ») en reprend les principaux apports et les enrichit de quelques prolongements (dont il sera question ultérieurement).

L'intérêt, annoncé par Enriquez, est bien d'envisager des correspondances et des analogies, c'est-à-dire de penser le rapport (Maurin Souvignet, 2021), entre les sujets (les personnalités, propose-t-il en 1983), les modes d'évaluation (1976) et les structures d'organisation des entreprises. *In fine* il est donc question de trouver des repères et des leviers à l'analyse des institutions, c'est-à-dire à l'apprehension des idéologies en présence et en conflits.

Notre tour est donc venu de ne pas renoncer à questionner, plutôt qu'à établir ou réhabiliter, une telle typologie, car une réflexion s'impose : que reste-t-il de ces structures d'organisation, si bien décrites par Eugène Enriquez ? Cette typologie est-elle encore pertinente ? D'autres structures sont-elles apparues depuis, en particulier avec la révolution numérique, et dans le contexte de crises multiples et successives (politiques, économiques, environnementales, sanitaires) que nous connaissons ? La situation actuelle est si mouvante, mouvementée et complexe qu'il y a lieu de répondre avec nuance.

En effet, de multiples bouleversements sont venus brouiller les cartes à un point invraisemblable, produisant des effets concrètement observables dans les organisations. Par exemple, il est aujourd'hui monnaie courante de constater, dans un même établissement, que des services fonctionnent selon des structures différentes, voire opposées ou contradictoires ; il est en outre fréquent qu'un responsable (chef de service ou directeur) soit porteur d'un modèle d'organisation différent de celui des équipes qu'il encadre.

A ces chocs culturels internes, s'ajoutent les effets d'une rotation accrue des sujets salariés d'un établissement à un autre, d'un service à un autre. Ces mouvements incessants – rappelant par trop ceux des marchandises dans notre monde mondialisé – conduisent les professionnels (de tous niveaux) à coexister avec d'autres professionnels référencés à des modes d'organisation étrangers les uns aux autres.

Le point fascinant reste que cette tour de Babel des structures n'est jamais explicitée, pour la simple raison qu'elle n'est pas pensée. Il s'agit

plus d'incorporats culturels (Rouchy, 2008) que de modèles réellement introjectés. Ces incorporats se combinent, s'opposent souvent et créent des situations de confusion généralement mises sur le compte de problèmes de communication interpersonnels ou de résistances au changement lorsque ces problèmes se jouent dans des rapports hiérarchiques. Ce dernier diagnostic de « résistances au changement » est assez systématique dès lors que les encadrants sont aux prises avec des équipes possédant des structures différentes des leurs. Du reste, l'interprétation d'une situation conflictuelle ou insatisfaisante en tant que « résistance au changement » est une interprétation commode pour habiller n'importe quelle situation, y compris pour masquer l'incompétence à diriger de celui qui formule ce diagnostic. De la même manière, les problèmes de communication recouvrent bien souvent un déni de l'altérité des modèles. Plutôt que d'aborder un conflit de valeurs, qui engagent donc représentations, idéologies et éthiques, il est plus commode d'envisager les oppositions sous le versant de la mécompréhension ou de la différence des langues. Le conflit et ce qu'il porte d'ambivalence ne sont alors jamais traités.

La circulation accélérée des professionnels a aussi pour effet une moindre intériorisation des organisations mais encore des valeurs instituantes et instituées. Ce mouvement perpétuel a un effet dissolvant, tant sur l'organisation que l'institution, puisque les nouvelles équipes n'ont plus le temps de se constituer en tant que groupe. Dans certains cas, on peine à identifier un système de valeurs partagé ou un mode d'organisation faisant référence. On rencontre même parfois des situations où les procédures deviennent le seul organisateur, gommant ainsi l'institution, son histoire et ses valeurs fondatrices.

Dès le début des années 1990, alors qu'Eugène Enriquez n'accorde plus guère de place à ces théorisations dans son ouvrage en cours (1992), on assiste à une hybridation des structures. En particulier, de nouveaux profils de dirigeants ayant acquis des « outils technocratiques » ont implanté des modes d'évaluation empruntés au monde de l'expertise. Le point important est que si les méthodes, en particulier les modes d'évaluation, en étaient clairement issues, la manière de les imposer, par le haut et sous forme de consignes, indiquait que ces managers avaient bel et bien intériorisé des fonctionnements bureaucratiques. D'où la transformation des processus en procédures et des encouragements en injonctions !

Le résultat a moins été une technocratisation des organisations concernées que la création de systèmes paradoxaux source de doubles injonctions. Par exemple, à la fin des années 1980, l'entreprise Renault crée une organisation par projet. Il s'agit typiquement d'une organisation technocratique, assez horizontale et travaillant en réseaux internes. Ces réseaux mettent en rapport des employés jusqu'alors affectés à des services cloisonnés qui deviennent interdépendants dans l'avancée de projets transversaux. Par exemple, la conception d'un nouveau moteur

va mettre en rapport des ingénieurs spécialisés dans la motorisation avec d'autres spécialisés dans le maquettisme ainsi que divers techniciens aux diverses spécialités. Une première difficulté va résider dans le fait que ces personnes n'avaient pas l'habitude de travailler directement ensemble sans passer par leur hiérarchie. Une seconde difficulté, et de taille, va résulter du maintien de l'organisation dite « métier » qui se caractérise par un fonctionnement à consigne très marqué. La conséquence pour les salariés a été de se trouver écartelés entre deux hiérarchies aux injonctions contradictoires, l'une prescrivant l'autonomie, la prise d'initiatives et la souplesse et l'autre maintenant les fourches caudines du respect des procédures venant entraver ce que prône la hiérarchie « projet ». Avec des configurations variables, ce type de situation s'est généralisé aux grandes organisations économiques ; on peut également l'observer dans certaines organisations publiques, telle que l'Éducation nationale et sa paradoxale exigence d'ultra-spécialisation en même temps que de polyvalence des enseignants...

Autrement dit, celui qui, aujourd'hui, cherche à appliquer la typologie des structures décrites par Eugène Enriquez peut se trouver face à un magma composite qui semble échapper à l'analyse. C'est là qu'intervient la question de l'évaluation : dans tout ce fatras, qu'est ce qui est réellement valorisé ? Qu'est ce qui est finalement reconnu ? Sur quoi est-on réellement évalué ? À quoi accorde-t-on de la valeur ?

Bref rappel des structures et de leurs modes d'évaluations

Dans le système charismatique, la conformité à la pensée du chef est dominante. L'évaluation est personnelle, l'individu est évalué en tant que lui-même et cette évaluation est fortement colorée d'affects. En même temps, les critères d'évaluation restent obscurs, voire arbitraires. Seul le dirigeant est maître des décisions et son jugement est sans recours. Les salaires, les nominations, les évaluations, sont prononcés par le chef, sans critères explicites. La compétition est ici une rivalité pour obtenir amour et reconnaissance du leader. Ces organisations supportent peu les groupes de travail, c'est-à-dire des groupes visant l'élaboration et la transformation, car ces dernières pourraient remettre en question la toute-puissance du leader. Si des temps de réunion existent, ils sont construits sur le modèle charismatique. Les modes de fonctionnement psychique types sont l'*identification du dirigeant à la structure*, l'*identification au dirigeant par l'affectivité* (admiration, amour mais aussi ambivalence des sentiments), la *soumission et la culpabilité* via l'*exaspération des valeurs de dévouement et de loyauté* tant pour le dirigeant que pour les membres de l'organisation, les *mécanismes d'idéalisation*.

Lorsque les fondateurs ont pris une place telle que la transmission est difficile, voire impossible, on se retrouve dans une crise parfois in-dépassable au moment du départ (souvent un décès, d'ailleurs) ; des scissions sont alors inévitables.

- Dans le système bureaucratique, on trouve des procédures d'évaluation très formalisées. La conformité à la prescription est la base de toute évaluation, plus que le résultat obtenu. L'évaluation porte sur l'action et non sur la personne qui peut se vivre comme séparée de son action. Il s'agit en effet ici d'un modèle formaliste et mécaniste pyramidal, basé sur une division rigoriste du travail, dans lequel l'autorité découle uniquement des règles impersonnelles établies, des procédures proposées, de la légalité des ordres : tout ce qui est formel excluant les liens affectifs, donc.

Le système bureaucratique est un exemple de gestion standardisée. L'organigramme représente ici l'organisation hiérarchique souhaitée mais non réelle puisque des liens affectifs se tissent malgré tout. La division, parfois excessive, du travail peut conduire à des perversions, des rapports d'autorité, puisque chaque tâche représente une part potentielle de pouvoir, c'est la multiplication des « petits chefs » et des micro-pouvoirs, y compris subversifs, vis-à-vis du but initial de l'organisation.

Là non plus il n'y a pas de place pour les groupes de travail mais plutôt pour des réunions d'information. Les modes de fonctionnement psychiques qui président seront la tendance au contrôle et à l'obsessionnalité, mais aussi la dépersonnalisation et la délégation (car il y a peu de communication inter-fonctions) menant à des mécanismes de défense de type paranoïaques passant souvent par des formes basiques de corporatisme.

- Dans le système coopératif, la conformité aux valeurs qui fondent le système est à la base de toute évaluation. Si le résultat obtenu est bien sûr important, la manière de l'atteindre l'est aussi dans sa conformité aux valeurs. L'organisation est d'abord vécue comme un système social et humain. L'expertise est au service du corps social qui est seul décideur. Les collaborateurs doivent dévouement et loyauté à l'organisation en ce qu'elle répond de valeur institutionnelle, qu'ils contribuent à maintenir ou à faire évoluer. Le principe de base est la collégialité, y compris au niveau de la direction.

La gestion de ces structures est souvent difficile car tout fait objet de décisions communes et tous veulent donner leur avis et le voir être majoritaire.

Cela génère une forme accrue d'interdépendance et des conflits liés aux rivalités et aux frustrations, mais il y a aussi souvent une forte idéalisation du groupe sur la base de l'illusion groupale (Anzieu) qui, en cas d'échec, peut faire vivre des moments dépressifs forts. Les groupes doivent donc être très contenant pour que les processus puissent s'y engager.

Le débat et la confrontation structurent les processus de décision. Cela inaugure une démarche opposée à la conception traditionnelle de la division du travail entre ceux qui pensent et décident et ceux qui

exécutent. La participation aux décisions, tant sur les objectifs que sur les moyens et l'évaluation, fait l'objet de structures coopératives où l'on développe de la solidarité.

L'évaluation est souvent auto-évaluation..., d'où la nécessité d'espaces transitionnels et contenants afin que les membres puissent s'engager et supporter ces mécanismes de régulation internes.

- Le système technocratique, quant à lui, va valoriser l'atteinte des objectifs. Chaque professionnel se voit attribuer des objectifs à partir desquels il va être évalué. L'efficience, c'est-à-dire l'économie des moyens est aussi ce qui permet d'évaluer un résultat.

Si on analyse l'organisation par ce biais, on retrouve bel et bien, sous les strates de la novlangue managériale, la structure d'organisations dominante toujours à l'œuvre.

Tour d'horizon des types de structures d'organisations telles qu'elles apparaissent aujourd'hui

Les structures charismatiques ont connu, depuis le début des années 1990, un déclin considérable qui s'apparente à un effondrement. Dans le champ hospitalier, la montée en puissance du pouvoir administratif et de la gestion a entraîné un relatif déclin du pouvoir médical dans les services de soin, vieux bastions charismatiques. Dans le même temps, la polarisation sur la personne de certains médecins-chefs s'est fortement érodée même s'il en reste des traces dans quelques services. De la même manière, la création de pôles de santé dans lesquels circulent les personnels a tendance à dissoudre les bulles charismatiques qui pouvaient prospérer ici ou là.

Dans le champ du travail social, les établissements fondés après la guerre le furent par des personnalités charismatiques et donc sur un modèle qui l'était de manière massive. Aujourd'hui, la quasi-totalité de ces établissements sont sortis de ce fonctionnement. La mémoire même de ce passé a souvent disparu à part chez quelques personnes proches de la retraite qui en ont connu la fin ou qui en ont reçu un héritage et en cultivent souvent la nostalgie.

Ceci étant, il n'est pas exceptionnel de rencontrer des services ou des petites équipes qui ont conservé des fonctionnements charismatiques plus ou moins prononcés. Mais cela semble rester confiné sur de petites unités sans concerter des structures plus importantes.

La structure bureaucratique a, en revanche, connu un essor impressionnant. D'une part, elle s'est renforcée partout où elle était déjà dominante ; d'autre part, elle a essaimé dans l'ensemble des organisations, quels que soient leur nature et leur objet. On peut dire aujourd'hui que le système bureaucratique est présent dans la totalité des organisations et est prévalent dans les plus grandes. Cette diffusion extrême n'est pas le fruit du hasard. Elle est très directement la conséquence des labels et certifications que l'ensemble des organisations doivent posséder pour

fonctionner. Ces labels, de plus en plus exigeants, imposent une organisation clairement bureaucratique.

À titre d'exemple, Qualiopi, pour la formation, impose une conformité sur les moyens mis en œuvre et non sur la réussite d'objectifs. Il s'agit alors de tout prouver, de rendre des comptes sur tout de manière systématique et uniforme.

Le système coopératif connaît, quant à lui, des évolutions contrastées. D'une part, on assiste à la multiplication de nouveaux projets coopératifs, AMAP (Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne), SEL (Système d'échange local), en particulier des réseaux d'entraide, des projets locaux liés à l'environnement, l'économie solidaire... Ainsi se crée tout un maillage de structures coopératives plus ou moins structurées qui relèvent souvent autant du réseau que de structures fixes. Peut-être serait-il plus juste de parler de structures en réseau sur un mode coopératif sans que cela ne produise nécessairement d'organisations stables et pérennes.

Pourtant, cette fascinante prolifération n'empêche pas une tendance lourde que l'on pourrait qualifier d'attaque contre le monde associatif.

Une première attaque concerne les associations subventionnées avec l'inversion de l'initiative. Jusque dans les années 1990, le monde associatif produisait des projets divers qu'il soumettait aux décideurs politiques et administratifs. Ces derniers, s'ils les reconnaissaient et les validaient, leur accordaient des moyens pour leur mise en œuvre. Aujourd'hui, ce sont les décideurs qui lancent des « appels à projets » en fixant des cahiers des charges auxquelles les associations doivent se conformer pour recevoir des fonds, et donc, pour subsister. Il en résulte que les projets associatifs suivent les lignes budgétaires alors que ce fut longtemps l'inverse. Cette situation place les associations dans des positions d'exécutants de décisions politiques et non plus de donneurs d'alerte et de précurseurs qu'elles ont longtemps été. À cela se rajoute ce qui a été écrit plus haut concernant les labels et divers référentiels venant corseter l'activité de manière de plus en plus serrée. Dans le même sens, les associations vivant de subventions ont été sommées de se regrouper, fusions, absorptions, pour créer des structures de plus en plus grosses. Des énormes ensembles se sont structurés sur le modèle des agences bancaires : un siège dirigeant des dizaines d'établissements de manière homogène. Cette situation a mis à mal les projets originaux et les approches singulières appelés à se fondre dans la masse.

Une seconde attaque est plus diffuse : elle touche à l'évolution du sujet et à la substitution insidieuse du consommateur au citoyen. Là où dominait le désir de travailler ensemble vient se substituer une relation d'offre et de demande selon un modèle marchand. Ce point qui peut sembler abstrait a des effets on ne peut plus pragmatiques : la raréfaction des personnes qui s'engagent spécifiquement pour assumer la responsabilité de porter les associations. En effet, si le nombre de bénévoles et de membres des associations se maintient, de plus en plus rares sont ceux qui s'engagent dans la durée en assumant des fonctions peu

narcissantes. Il y a un véritable effet de ciseau entre le cadre légal qui fait monter le degré d'exigence envers les conseils d'administration et les bureaux des associations, appelés de plus en plus à une compétence et à une responsabilité de professionnels et la difficulté de plus en plus grande à trouver des bénévoles à la fois compétents et prêts à s'engager dans la durée pour des fonctions administratives, gestionnaires ou logistiques peu gratifiantes.

La conséquence concrète de ces évolutions est le vieillissement de nombre de « piliers » qui portent les associations avec le risque d'une impossibilité à fonctionner si une relève ne se présente pas. Ce phénomène silencieux met en danger de plus en plus d'associations les plus diverses, malgré des besoins importants et une ressource en bénévoles qui pourtant ne se tarit pas.

Au-delà de cela, on peut dire que l'esprit de consommation met à mal l'idéal associatif. Pour faire un lien avec Marcel Mauss (1925), le bénévolat a toujours reposé sur un contre-don de nature différente, et surtout non formulable, du don que fait celui qui donne son temps et son énergie. Cette relation de don et de contre-don est altérée par la relation de client à prestataire de services. Pour toutes ces raisons, les structures coopératives sont à la fois vivantes et créatives et sérieusement menacées.

Le système technocratique a certainement gagné en importance depuis les écrits d'Enriquez. Cela dit, si on va au-delà des terminologies utilisées, il s'agit souvent plus d'effets de discours que de réalité organisationnelle. Il est certain que l'influence des grands cabinets conseils américains sur la haute administration et sur les grandes entreprises a infusé une doxa technocratique dans l'ensemble du corps social, avec la propagation d'une novlangue directement empruntée au « *globish* ». De ce fait, des modalités organisationnelles issues du système technocratique ont été plaquées sur des réalités différentes, en particulier sur des organisations bureaucratiques, ce qui a pu créer d'improbables hybridations que certains ont nommées la « *techno-bureaucratie* ». On a ainsi vu apparaître les équipes-projet, les réseaux, la direction par objectif et nombre d'emprunts variés. Néanmoins, ici encore, c'est l'évaluation qui permet d'y voir clair. En effet on reste dans une évaluation sur les moyens et non sur les résultats. La culture de l'évaluation au moyen d'objectifs, la grande caractéristique des structures technocratiques, ne prend pas vraiment. Les objectifs restent généraux et ne sont pas utilisés pour évaluer les individus. Pour rappel, le système bureaucratique évalue la conformité à la prescription et non le résultat. On évalue donc la conformité des moyens mis en œuvre et non l'atteinte d'un objectif.

Une influence plus profonde a été la révolution du numérique. En effet, dans l'ensemble des organisations, même les plus bureaucratiques, l'irruption des réseaux interconnectés a complètement court-circuité les verrous qui isolait les canaux verticaux de l'information. L'information s'est mise à circuler horizontalement en échappant aux

contrôles des cadres intermédiaires. De même, les frontières externes des organisations sont devenues bien plus perméables aux échanges d'informations, transformant bien des acteurs en « marginaux-sécants », au sens où l'entendait Crozier.

Enriquez lui-même avait cru trouver une cinquième structure : *la structure stratégique* qu'il distinguait clairement des autres. Avec le recul, en considérant que l'identification des structures est possible par l'évaluation, il apparaît que les valeurs et l'évaluation des structures technocratiques et stratégiques ne sont pas réellement distinguables. En effet, ces structures ont la même finalité, elles sont fondées sur les mêmes valeurs et l'évaluation se fait à partir d'objectifs (la direction par objectif). On peut donc douter que ce qu'E. Enriquez appelait « structure stratégique » soit autre chose qu'une forme plus radicale du système technocratique.

Dans ces deux dernières structures, les dirigeants sont des experts et c'est la compétence qui fait foi. L'organigramme est plus plat que pyramidal et les fonctions comptent moins que les innovations et les résultats.

Ces technocrates, dont l'expertise permet de prendre les décisions majeures de l'organisation, proposeront aux subordonnés une participation quant à la mise en œuvre de celles-ci ou des décisions mineures. C'est-à-dire que les groupes de travail sont à la base de la bonne marche de ces organisations. Ces groupes fonctionnent par objet et par projet, aussi sont-ils transversaux et hétérogènes. Les orientations sont des prévisions à long terme élaborées grâce aux études techniques. Une direction par objectif prend en compte les motivations du personnel pour les utiliser au mieux dans le cadre des objectifs élaborés.

Les modes de fonctionnement psychiques seront plutôt ceux de l'identification et de l'émulation, au sens d'une rivalité constructive de type fraternel, mais aussi une recherche active de l'efficacité soumise au principe de réalité pouvant conduire à l'angoisse, mais encore une tendance à la rationalisation et à l'intellectualisation en lien avec une approche positiviste.

Toutefois, face à l'échec des prévisions à long terme, c'est vers les ressources humaines que se tourne l'espoir qu'ils développeront l'adaptabilité et l'inventivité nécessaires pour faire face à cet univers changeant. L'organisation stratégique est ici conçue comme un système culturel ayant une identité forte pouvant être idéalisée et intériorisée, poussant l'individu à être imaginatif, innovant et créatif.

L'exigence de souplesse qui s'y déploie et l'exigence d'adaptabilité amènent une perte de repères et de réussite au profit de la réussite de l'organisation présentée comme une compétition pour la survie.

Il est enfin un mode d'organisation qu'Eugène Enriquez n'avait pas décrit mais que Monique Soula Desroche et Jean Claude Rouchy (2008) ont présenté postérieurement : *l'organisation en réseau*. Pour mémoire, ces réseaux mettent en rapport des professionnels indépendants dans

leurs fonctionnements habituels mais interdépendants face à un problème commun. Par exemple, le suivi et le soin pour les personnes toxicomanes infectées par le VIH ont nécessité une coopération entre la médecine de ville et les services hospitaliers, ce qui a donné naissance au réseau Ville-hôpital.

Ces organisations en réseau se sont considérablement développées face à la complexité des enjeux et aussi sans doute pour corriger les effets de cloisonnement produits par la bureaucratisation générale de la société. Le degré de pesanteur procédurale et le morcellement accru rendent vital le tissage de liens inter-institutionnels mais aussi intra-institutionnels dans le cas des grosses organisations. C'est sans doute les réseaux qui sont la grande innovation par rapport aux travaux d'Eugène Enriquez. En analysant les choses de manière plus fine, il y aurait à distinguer différents types de réseaux, certains sont centralisés autour d'une personne et pourraient être qualifiés de charismatiques, d'autres sont non centralisés et clairement coopératifs. Enfin, leur taille, leur degré de stabilité et de solidité sont très variables. Certains sont très structurés et organisés, d'autres relèvent de l'improvisation permanente. Il est un peu gênant de catégoriser toute cette galaxie éclectique et foisonnante, au risque d'induire une réalité homogène qui n'existe pas.

La dimension de l'analyse et le projet typologique

Il apparaît important de reconstruire la portée générale de la poursuite de l'œuvre d'Eugène Enriquez qui positionne son approche et sa méthodologie relativement à la perspective freudienne, quoique cela ne soit pas évident dans le projet typologique que nous venons de commenter.

Sa démarche, telle que définie en 1992, est analytique, au sens où elle s'appuie en effet sur la psychanalyse mais également au sens où elle propose un raisonnement critique relativement aux structures organisationnelles et à leur morphogénèse. Une « réflexion sur et à partir de la psychanalyse » doit permettre, selon lui, « de situer à leur juste place, et de faire fonctionner, les facteurs non pas masqués ou latents, mais les facteurs inconscients dans la vie sociale ».

Si l'analyse de l'organisation devait impérativement s'attacher à « reconnaître le règne et les logiques de l'inconscient », Enriquez précise que les éléments conscients ne doivent pas pour autant être tenus à l'écart des analyses et des considérations cliniques. Il dégage deux objectifs, très articulés : découvrir le fonctionnement de l'autre scène (de l'inconscient, donc) et découvrir les significations de la scène de l'historicité, des conduites effectives...

Selon Enriquez, l'organisation est un triple système : culturel, symbolique et imaginaire.

Le système culturel ordonne l'organisation, les groupes et les individus qui la composent, autour de valeurs et de normes qui orientent

les conduites et les représentations. Le processus qui est alors en jeu est celui d'une socialisation par ordonnancement des places hiérarchiques.

Le système symbolique est le tenant de la mémoire collective qui se donne des mythes mais aussi des rites et des héros.

Le système imaginaire (Castoriadis, 1975), sans lequel les deux autres systèmes ne sauraient s'établir, est double, selon Enriquez : d'un côté, leurrant, et de l'autre, moteur. Un imaginaire leurrant maintient les sujets dans la croyance qu'une force protectrice, une toute-puissance, viendra pallier l'angoisse de morcellement liée à la vie en société, alors que l'imaginaire moteur est un imaginaire créatif qui porte en lui le projet d'un différencé. Selon l'auteur, l'organisation a tendance à produire plutôt un imaginaire leurrant, l'imaginaire moteur est plus difficilement soutenable parce qu'il implique « l'existence d'un espace transitionnel, d'une aire de jeu qui favorise la créativité heureuse, la parole libre, la pensée en tant que capacité à tout questionner, à tout transgresser, le désir de construire des objets esthétiques, le plaisir de vivre ensemble, et également l'humour et la frivolité, indispensables à l'activité réflexive¹ ». C'est grâce au leurre qu'un groupe social stabilisé peut apparaître à ses yeux, comme aux yeux de ses membres, en tant que communauté.

L'analyse de l'organisation devra systématiquement envisager ces trois registres, naviguer entre eux et faire « remonter » les niveaux d'analyses vers les éléments les plus élaborés de ce triptyque.

On notera au moins quatre pôles en tension pour établir ces échanges qui fondent le lien social :

- le pôle Sujet est celui des processus de subjectivation et de construction identitaire, il comprend les conflits psychiques internes aux individus et les mouvements projectifs, introjectifs et identificatoires spécifiques à ceux-ci ;

- le pôle groupal constitue une matrice et un ensemble supra-individuel (Neri, 1995) dans lesquels se forment des mécanismes spécifiques tels que ceux décrits par W.R. Bion, en termes de groupe de base (dépendance, couplage, attaque-fuite), et qui renvoient aux motions pulsionnelles et à leurs représentants fantasmatiques. Le groupe étaie les sujets qui en sont membres. C'est aussi, ici, les différents systèmes d'appartenance groupale dont il est question (voir Rouchy) et le passage de la symbiose à l'individuation jusqu'à l'autonomisation. Un même sujet peut appartenir à plusieurs groupes et être pris dans des conflits d'appartenance et de rivalité ou de loyauté ;

- le pôle organisationnel donne une assignation aux Sujets du ou des groupes et aux différents groupes, en définissant des emplacements et des fonctions relatives, en déterminant des rôles et des liens (familiaux ou de travail) obligés. Il fixe les dispositifs et participe ainsi à maintenir la continuité du cadre et des pratiques. Le pôle organisationnel étaie le groupe de travail défini par Bion ;

1. C. Castoriadis, *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Le Seuil, 1975, p. 38.

– le pôle institutionnel soutient des limites, des règles symboliques et des modes de représentation ; il modèle une forme de mentalité et légitime certains des types de pratiques. Il étaye donc l'organisation.

Ces pôles sont en tension, cela signifie que si l'un d'eux prend le dessus, des déséquilibres se créent et ces déséquilibres correspondent aux caractéristiques du pôle en question.

Par exemple : trop de Sujet génère l'individualisation plutôt que l'individuation, trop de groupe génère l'indifférenciation et souvent la transgression des limites symboliques, trop d'organisation génère une dérive bureaucratique qui éloigne de la tâche primaire alors que trop d'institution instaure un fonctionnement idéologique.

Aux trois systèmes culturel, symbolique et imaginaire, Enriquez ajoute sept instances :

- l'instance mythique qui suppose une transmission infinie d'un discours inaugural fondateur de la société ;

- l'instance sociale historique, qui permet qu'une société ne soit pas uniquement fondée sur la différence des sexes et des générations, mais aussi sur une division par classes sociales ;

- l'instance institutionnelle, à l'intérieur de laquelle s'expriment les phénomènes de pouvoir et leurs corollaires : les lois, les normes explicites et implicites ;

- l'instance organisationnelle (*stricto sensu*), en ce que l'organisation est l'émanation concrète de l'institution qui ne peut exister en dehors des organisations auxquelles elle donne naissance et signification, et qui, en retour, lui confèrent le renouvellement et la durabilité ;

- l'instance groupale, qui se structure autour d'un projet, lui-même marqué par le désir ;

- l'instance individuelle, qui fait que les sujets éprouvent et s'éprouvent comme étant au cœur, mais aussi aux marges, des institutions, qui tantôt répondent de manière congrue, tantôt incongrue, à l'idéal qui est le leur ;

- l'instance pulsionnelle, enfin, qui traverse toutes les autres, et est à la fois pulsion de vie et pulsion de mort, c'est-à-dire qu'elle met en œuvre de manière intriquée les processus de liaison et de délaisson.

Les organisations seraient donc travaillées par les mécanismes propres à la pulsion de mort : la délaisson, le clivage, le déni, la forclusion, qui freinent, voire empêchent toute activité symbolique et sont autant d'attaques contre les liens (Bion, 1967). Cependant, « la pulsion de mort peut, paradoxalement, maintenir en état de fonctionnement les organisations, même si le fonctionnement en question se montre déficient. Inversement, la pulsion de vie peut, dans son aspect de processus de liaison, comporter des aspects mortifères et non seulement des aspects créatifs² ». Si le travail de la mort peut ouvrir sur la vie, il aboutit le plus souvent à la destruction et à l'homogénéisation. Ainsi, faut-il que l'organisation soit dotée d'une capacité d'analyse et de conscientisation

2. E. Enriquez, *L'organisation en analyse*, Paris, Puf, 1992, p. 145.

pour minimiser les effets négatifs au profit des effets positifs du travail des pulsions.

En conclusion, en dépit de la complexité actuelle, la typologie des organisations élaborée par Eugène Enriquéz est encore pertinente. En revanche, la confusion qui règne impose une rigueur accrue dans l'analyse. Précisément, il s'agit de prendre de la distance avec les discours tenus, les organigrammes fonctionnels, le vocabulaire employé. C'est encore et toujours en déterminant sur quoi repose l'évaluation : qu'est-ce qui est évalué ? comment ? et pourquoi ?, que l'on peut encore déterminer le type d'organisation réellement présent dans un contexte donné.

À ce propos, il y aurait un travail ethno-historique passionnant à faire afin de déterminer dans quelle mesure ces structures sont identifiables dans d'autres époques et d'autres sociétés. Le système charismatique apparaît de manière évidente comme un universel anthropologique. D'autre part, des systèmes bureaucratiques non occidentaux, parfois très anciens (on pense particulièrement à la Chine mandarinale), ont pu être clairement identifiés. Pour le reste, il est moins facile de repérer, dans d'autres contextes, des structures démocratiques. Enfin, reste ouverte la question : d'autres sociétés ou d'autres époques ont-elles inventé des formes d'organisations qui ne seraient pas réductibles à la typologie d'Eugène Enriquéz ?

Bibliographie

- BION, W.R. 1961. *Experiences in groups and others papers*, Londres, Tavistock publications.
- BION, W.R. 1967. « Notes sur la mémoire et le désir », *Revue française de psychanalyse*, vol. 53/5, 1989, p. 1449-1451.
- CASTORIADIS, C. 1975. *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Le Seuil.
- ENRIQUEZ, E. 1976. « Évaluation des hommes et structures d'organisation des entreprises », *Connexion*, n°19, p. 79-110.
- ENRIQUEZ, E. 1980. « Les institutions, amour et contrainte, consensus et violence », *Connexion*, n° 30, p. 77-101.
- ENRIQUEZ, E. 1983. « Structures d'organisation et contrôle social », *Connexion*, n° 41.
- ENRIQUEZ, E. 1989. « L'individu pris au piège de la structure stratégique », *Connexion*, n° 54, p. 145-161.
- ENRIQUEZ, E. 1992. *L'organisation en analyse*, Paris, Puf.
- MAURIN SOUVIGNET, A. 2021. *Penser les rapports Sujets/Institutions : Expériences de subjectivation, entre défiance, résistance et créativité*, Habilitation à diriger les recherches, intitulée, soutenue le 9 juillet 2021 à l'université Sorbonne Paris Nord.
- MAUSS, M. (1925). *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, Paris, Puf, coll. « Quadrige Grands textes », 2007.
- NERI, C. 1995. *Gruppo*, Rome, Borla, trad. fr. *Le groupe*, Malakoff, Dunod, 1997.

ROUCHY, J.C. 2008. *Le groupe, espace analytique. Clinique et théorie*, Toulouse, Érès.

ROUCHY, J.C. ; SOULA DESROCHE, M. 2004. *Institution et changement. Processus psychique et organisation*, Toulouse, Érès, coll. « Transition ».