

L'organisation en analyse

Eugène ENRIQUES

1992. PUF

sociologie d'aujourd'hui

PRINCIPES MÉTHODOLOGIQUES

Le repérage des axes principaux de la perspective freudienne me permet, maintenant, de mettre en évidence la méthodologie qui gouverne mon approche du fait organisationnel.

Il s'agira, en premier lieu (le second — le plus important — étant celui de l'analyse des différents niveaux ou instances d'analyse des organisations), de dégager, grâce à l'ap-

port de la psychanalyse, mais sans donner à celle-ci le monopole de l'explication, les principes généraux qui président à tout fonctionnement des organisations.

La construction de ces principes ne signifie nullement qu'à des questions similaires l'organisation réponde de façon univoque. Bien au contraire, la variété (et il faut bien le dire *l'arbitraire total*) des réponses est un phénomène suffisamment frappant pour tout observateur de la réalité sociale. En effet, les différents groupes (naturels, temporels, artificiels) qui existent dans notre société ne sont pas réduits les uns aux autres : le fonctionnement d'un conseil d'administration, d'une firme multinationale, a peu de chance d'être semblable à celui d'une assemblée syndicale.

Mais cette diversité de formes n'empêche pas :

- a) de tenter de trouver les principes généraux qui président à l'organisation, au fonctionnement et à l'évolution de ces formes multiples, et donc de comprendre à quelles questions générales elles essaient, chacune à leur manière, de répondre ;
- b) de dégager les conditions de production (la morphogénèse) de ces différentes formes et les raisons du passage d'une forme à une autre.

Pour donner un exemple (schématique et qui mériterait naturellement d'être approfondi), il me paraît possible, en ce qui concerne les problèmes de la « structuration d'un groupe » :

- 1 / de définir les règles d'organisation de tout groupe possible ;
- 2 / d'examiner les raisons qui tendent à faire, de tout groupe organisé, un groupe à structure bureaucratique (sans que cette forme se réalise forcément ou complètement) ;
- 3 / de comprendre quelles sont les conditions (historiques, économiques, libidinales) qui poussent un groupe déterminé à se donner effectivement une structure bureaucratique ;
- 4 / et, également, quelles sont les raisons, les forces, les contradictions, les conflits, les « catastrophes » qui font émerger tel type de structure bureaucratique (car on peut

penser *a priori* à différentes modalités d'existence de la bureaucratie) plutôt que tel autre ;¹

- 5 / de tenter de prévoir, à partir de la structure bureaucratique réelle de ce groupe, quelle peut être son évolution, quelles tendances sont en lutte, de quelle manière elle peut les faire coexister ou non, de quelle manière elle peut les traiter, etc.

Cet exemple, dans sa brièveté, me permet néanmoins de définir mon orientation. Il s'agira de réussir :

- a) à élucider ce que connotent des notions comme le pouvoir, l'organisation, l'institution, le refoulement... et de transformer de telles notions dans la mesure du possible en concepts explicatifs — il faut donc présupposer l'existence des propositions générales caractérisant la nature du pouvoir, de l'institution, etc. ;
- b) à éclairer certaines des formes, des technologies et des systèmes d'application que peuvent prendre les « hypothèses principales » suivant les circonstances historiques, suivant les structures économiques et sociales dans lesquelles elles se développent, en leur donnant sens, et dans lesquelles également elles prennent sens.

Il me semble qu'être fidèle à l'esprit d'un Freud qui a pu créer une science du singulier à partir d'un petit nombre de cas, et à partir de cette perspective élaborer des lois générales², amène à croire que ces deux programmes ne sont pas antagonistes mais au contraire complémentaires.

Il ne suffit naturellement pas d'énoncer cette complémentarité et de décréter la nécessité d'approcher un phénomène suivant ses différents niveaux d'apparition. Il faut encore élaborer une première méthodologie qui « donne à voir » et fournisse des instruments valides pour tester, accepter, ou réfuter les interprétations proposées.

1. C'est ainsi que C. Castoriadis a pu parler de capitalisme bureaucratique fragmentaire dans les pays de l'Ouest, en opposition au capitalisme bureaucratique entièrement développé dans les pays de l'Est (C. Castoriadis, La structure sociale de l'Union soviétique, in *Esprit*, août 1978).

2. L'analyse du seul cas « Schreber » permet à Freud d'élaborer sa théorie de la paranoïa. Cf. S. Freud, Remarques psychanalytiques sur l'autobiographie d'un cas de paranoïa (le Président Schreber), in *Cinq psychanalyses* (1909), tr. fr., PUF, 1954.

Avant d'envisager les grandes lignes de cette méthodologie, il me faut revenir à la mise en évidence des questions cruciales que la perspective « sociologique » de Freud a fait ressortir. Ce sont celles :

- de la loi inhérente à la construction et au maintien de tout groupe (qui profère cette loi, en quoi est-elle l'héritière de la violence, quelle est son influence dans la cohésion sociale et qu'implique-t-elle comme action vis-à-vis de l'environnement) ;
- des mécanismes de *formation du lien groupal* (où interviennent tout autant l'amour et ses dérivés : hypnose, séduction, transfert, projection, identification mutuelle, que le « crime » commis en commun, l'édification des tabous et des règles d'échange, et les phénomènes d'idéalisation, de croyance, d'illusion, de narcissisme, de masochisme et de sublimation organisant la vie des groupes) ;
- des *pulsions* (sexuelles ou d'autoconservation, de vie ou de mort) qui traversent toute l'épaisseur du social et qui sont à l'œuvre aussi bien dans le processus civilisateur que dans le processus mortifère ;
- des caractéristiques *pathologiques* : paranoïaques, perverses, obsessionnelles qui peuvent être opérantes et structurer d'une certaine manière l'expérience sociale ;
- de la nécessité du *refoulement* et de la répression de la satisfaction pulsionnelle qui président à la vie en société (dans les institutions, organisations ou groupes) ;
- du rôle respectif du *grand homme* et des « masses dépendantes » dans le fonctionnement social ;
- des conditions indispensables à tout processus de *changement* et des chemins inouïs que peut suivre une telle évolution.

Ainsi, au travers de l'exploration d'un certain nombre de concepts, de leur mise en relation et en œuvre, de l'examen du champ qu'ils permettent de connoter, il paraît opportun de retenir les questions posées par *l'altérité et sa reconnaissance* de l'organisation. Le but de l'étude est bien de se demander : comment reconnaître en même temps l'autre et ce que nous sommes, comment situer nos places réciproques, la hiérarchie

de nos rôles, la structure de nos rapports, comment envisager et vivre nos rapports de violence comme nos rapports amoureux. En poursuivant ce but, il sera (je l'espère) possible de contribuer à rendre compte de la nature de l'organisation et des structures qu'elle adopte (de ce qui se présente comme invariant et de ce qui se présente comme transformable).

Il est essentiel pour ne pas laisser place à l'ambiguïté, de dire qu'il ne peut naturellement pas s'agir d'une application telle quelle des concepts psychanalytiques aux phénomènes et aux mouvements sociaux. Si l'originalité de Freud est grande, c'est qu'il a tenté de construire une science du singulier, autrement dit une science qui, malgré ses lois générales, ne peut s'exercer que dans une relation singulière d'individu à individu, dans une relation différentielle, où par conséquent tout le matériel émergent n'existe que par et dans cette relation qui frappe du sceau de l'inalisable des éléments qui constituent « l'ombilic des choses elles-mêmes », quelles que soient la portée et la puissance de l'analyse. C'est en respectant et en faisant mienne cette perspective que je peux dire que ce travail ne peut être en aucune manière une psychanalyse du pouvoir ou des institutions. L'objectif ne peut pas être non plus de faire dire aux institutions ce qu'elles désirent masquer, et de proclamer leur sens latent ou caché. A cette fin la démarche analytique n'est pas indispensable. Depuis le début de la sociologie, les sociologues ont essayé de décrypter le réel, le sens profond des actions sociales, l'existence de régulations insoupçonnées. De Marx à la sociologie française contemporaine, la sociologie vivante n'a pas eu d'autres buts.

Alors, que peut donc permettre la réflexion sur et à partir de la psychanalyse ? Simplement 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. Inconscient (il n'est pas inutile de le répéter) ne signifie pas inconnu ou non exprimable, mais, désigne des phénomènes qui, même répétés, agissent pourtant avec une force et une intensité non maîtrisables et dont les effets sur les conduites persistent, bien que les causes aient disparu, et qui surtout obéissent à une *logique propre* ; là règnent les processus primaires, les pulsions sexuelles, le principe de plaisir et non les processus secondaires, les pulsions du moi, et le principe de réalité.

Pour mieux me faire entendre, j'aurai recours à un exemple simplifié.

1 / Pourquoi Freud peut-il conduire sa théorie des groupes (de la foule organisée pour reprendre ses termes) à partir de l'analyse de l'Eglise et de l'Armée, considérées comme les prototypes des groupes stables. Plusieurs raisons fondent cette démarche :

a) Ce sont des groupes unisexués où les liens de type *homosexuel* sont *prégnants* où donc le lien sexuel basé sur la reconnaissance de la différence des sexes et de l'altérité soit est dénié (la chasteté est obligatoire), soit n'existe que sur le plan de la décharge.

b) Ce sont des groupes cimentés par un *dogme* (des principes) et par la personnalité du chef. Le dogme se référant à des idéaux permet de combattre les *hérésies* ou les traîtres. La cohésion s'arc-boute sur l'amour du chef et sur des pratiques disciplinaires strictes.

c) Ce sont des groupes situés en dehors de la production et du monde des affaires, en dehors de la société civile : « ceux qui font la guerre », « ceux qui prient » ayant pour fonction de surveiller ceux qui travaillent, vivent, s'amusent, c'est-à-dire tous ceux qui sont *insérés* dans la vie et le changement.

d) Enfin, ce sont des groupes qui sont centrés sur la mort. Mort des autres (armée), mort de Dieu, mort des passions humaines (Eglise) et qui promettent tous deux la vie : le guerrier en se disant le protecteur de la vie terrestre des populations dont il a le soin, l'homme de Dieu en promettant la vie céleste. Hommes de la mort, ils se travestissent en hommes de la vie. C'est pourquoi ils deviennent objet d'obéissance et de vénération.

Ainsi, aucune des caractéristiques mentionnées n'est totalement inconnue ni profondément masquée¹. (Même les tendances homosexuelles s'expriment de manière ration-

1. Certes, cela ne signifie pas que les organisations dans leur fonctionnement n'essaieront pas de masquer certaines caractéristiques et d'en souligner d'autres. Le jeu avec le *mystère* et l'*obscurité* est un élément essentiel de la vie de toute organisation.

liée sous les allures de la « fraternité virile » ou de la « fraternité de foi ». Mais avant Freud, personne n'avait su comment les utiliser dans un corpus théorique, ni n'avait été capable de les énoncer et d'examiner leur mode d'articulation. Mieux encore, tout le monde avait jusqu'alors laissé de côté un point fondamental, à savoir le fait que ces groupes fonctionnent à la *eroyance*, renforcent chez chacun l'illusion de l'immortalité ou de la *toute-puissance narcissique*, jouent un rôle capital dans la canalisation des pulsions sexuelles, habituent les individus à exorciser la réalité de la mort en leur promettant une vie héroïque ou une vie éternelle pleine de félicités.

C'est bien dans ce qui ordonne ces éléments qu'il faut reconnaître le règne et la logique de l'inconscient, de la même manière que Freud avait repéré sa présence dans les actions les plus simples et les plus communes de la vie quotidienne : les rêves, les lapsus, les actes manqués, les mots d'esprit. Et s'il l'a mis en évidence, également, dans le symptôme et en particulier le symptôme hystérique, c'est parce qu'il a découvert que rêve et symptôme étaient régis par les mêmes lois, qu'ils représentaient tous deux une formation de compromis entre désir et censure. Son coup de génie a été de mettre sur le même plan des manifestations que tout un chacun situait sur des plans différents et donc de pouvoir en rendre compte, de façon unifiée. À partir de là, il devait soutenir que tous les *actes* avaient des motivations inconscientes. S'ouvrait ainsi la possibilité d'unifier l'étude du normal et du pathologique, de l'individuel et du social, du profane et du sacré. Il en découle, en même temps, le danger déjà évoqué du réductionnisme. Si toutes les conduites humaines ont des soubassements inconscients, cela signifie-t-il que seule la psychanalyse a le pouvoir de dévoiler les racines ultimes et fondamentales de ces compor-

1. Il est incontestable que cette interprétation ne prétend pas répondre également aux autres questions qui sous-tendent l'existence de ces caractéristiques : pourquoi les hommes éprouvent-ils le besoin de croire, de trouver des repères identitaires, d'aimer la mort ou de se soumettre à autrui ? Elle laisse ouverte la question de savoir si les hypothèses de Freud sont pertinentes pour les seuls groupes qu'il a étudiés, ou pour tous les groupes organisés, même si les attributs peuvent s'y présenter avec des couleurs plus ou moins vives.

tements. Tout ne serait donc que phantasmatisation, expression du désir, poussée de la pulsion ? Non, car Freud maintient, malgré les liaisons existantes, un écart entre réalité psychique et réalité historique. Ces deux réalités qui sont naturellement en interactions, comme je l'ai montré plus haut, procèdent d'univers différents, connaissent leur propre logique, leurs propres lois de fonctionnement, elles ne peuvent se réduire l'une à l'autre¹. Tout comportement implique au moins deux significations (au moins car il est toujours surdéterminé) : celle que lui donne la réalité historique, celle que lui fournit la réalité psychique. Mon intention se précise : le but n'est pas de trouver le sens caché des institutions et des conduites, mais de trouver un *autre sens* (ni plus ni moins valide que le premier), ainsi que *l'autre scène* sur laquelle elles existent et *l'autre registre* par rapport auquel elles s'expriment. Ainsi, pour reprendre un exemple simple : si toute structure d'organisation peut être considérée, avec Eliott Jaques², comme une modalité de défense contre l'anxiété, elle est, en même temps, la forme par laquelle l'organisation vise une certaine efficacité dans un travail (adaptation au *réel*) et favorise ou met en place un certain modèle de contrôle social. Ne tenir compte que d'un seul de ces sens, serait dénaturer les phénomènes étudiés.

Il est possible à ce stade de préciser mon propos par rapport à la perspective psychanalytique. Mon travail vise d'un côté un objectif plus limité, de l'autre un objectif plus ambitieux.

a) Objectif plus limité

Est abandonnée l'idée de l'explication de l'ensemble des phénomènes sociaux à l'aide de la seule grille psychanalytique. Je désire (et ce n'est pas peu) dégager la (ou les) signification(s), peut-être même les sens divergents (ou les

1. Ce point est fortement souligné dans l'article de S. Leclaire et D. Lévy, Le port de Djakarta, in *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, n° 8, 1973.

2. E. Jaques, Des systèmes sociaux, comme défense contre l'anxiété, in A. Lévy, *Textes fondamentaux de psychologie sociale*, Dunod, 1965.

non-sens) qui organisent le fonctionnement de l'autre scène.

Ceci fait, il me faudra me demander :

1 / Si de telles significations permettent de comprendre un niveau de réalité, sans interférer avec un autre (ou les autres). Dans un tel cas, le sens découvert s'*ajouterait* aux autres significations mises à jour par des chercheurs d'autres disciplines.

2 / Si, au contraire, dans certains cas, ce ne sont pas les mécanismes inconscients qui ont une influence dominante, qui sont, de ce fait, les véritables déterminants de certaines conduites conscientes individuelles ou collectives (dans un tel cas ce nouveau sens serait sinon le seul vrai, du moins *l'organisateur principal*).

3 / Si les éléments inconscients ne sont pas ceux sur lesquels s'arc-boutent, s'*élayent* les conduites conscientes. Comment se construit, se développe et perdure un tel étayage, ses effets sont-ils ou non irréversibles ? (par exemple si la libido s'est canalisée vers l'investigation scientifique, est-il possible qu'elle revienne à son premier registre [la sexualité directe] sans dégradation ?).

4 / Si ce qui agit et vibre au niveau inconscient ne peut pas être la conséquence de l'expérience historique des sujets. D'où l'hypothèse que, aussi profonde et assurée que puisse être l'exploration analytique, le donné historique est indépassable. Si quelque'un a connu dans son enfance une véritable violence paternelle et maternelle, rien ne pourra empêcher que des traces indélébiles se soient inscrites dans son corps et dans son psychisme. L'œuvre de Reich, dans sa période dite freudo-marxiste, se situe dans une telle perspective. Freud a permis d'ailleurs une telle investigation lorsque, dans sa seconde théorie du refoulement, il a fait du refoulement une conséquence de l'angoisse devant la réalité¹, alors que dans sa première théorie l'angoisse était considérée comme le *produit*

1. S. Freud, *Inhibition, symptôme, angoisse* (1926), tr. fr., PUF, 1951.

du refoulement de la libido. Sans naturellement opter pour le moment, il sera important d'examiner si le *sans inconscient* n'est pas un dérivé de phénomènes historiques, économiques ou politiques.

b) *Objectif plus ambitieux*

Il s'agira non pas seulement de procéder au travail dont les grandes lignes viennent d'être tracées, mais *également* d'essayer de faire apparaître les autres significations, de s'intéresser à la scène de l'historicité, aux projets volontaires et aux conduites effectives. Et de se demander ensuite comment ces différents niveaux d'interprétation se lient et jouent les uns par rapport aux autres. Ainsi, pour reprendre l'exemple schématique cité plus haut, comment dans telle organisation précise les modes de défense contre l'inconnu, les autres, et les pulsions s'articulent avec les nécessités de la cohérence de l'action et du contrôle des membres de l'organisation. Une étude de ce qui se passe au niveau des phénomènes visibles est indispensable à mon projet.

Il me semble qu'il est possible maintenant de mieux percevoir le rôle joué par la perspective analytique dans l'élaboration de ma problématique. Pourtant, il faut encore préciser les *niveaux* ou les *ordres* auxquels doit s'attacher l'interprétation analytique telle qu'elle a été définie. Si, en effet, des niveaux de réalité n'étaient pas distingués, le risque serait grand d'aboutir à des explications aussi générales blême : s'il est vrai (suivant la thèse freudienne) que les groupes se créent au travers du lien libidinal existant entre les membres du groupe (identification mutuelle), lien résultant lui-même de l'introjection en chacun de l'image du chef comme objet idéal, il n'est pas moins exact que ce « mécanisme » ne fonctionne pas de la même manière dans une « institution divine », velle de deux millénaires, et incarnant un mythe essentiel comme l'Eglise catholique et une association volontaire qui commence à se créer dans l'effervescence et la turbulence afin de réaliser un idéal commun (exemple : groupuscule révolutionnaire). Si aucune

distinction n'est opérée entre ces deux niveaux de la réalité historique, je serai conduit à énoncer que le tissu de la réalité psychique (le contenu des phénomènes inconscients, le type d'imaginaire social moteur¹) sera identique quels que soient ces niveaux. Nous pourrions nous intéresser ainsi à la structure œdipienne et aux processus d'identification au père dans tous les groupes, sans nous demander si des groupes (à certains moments de leur développement) ne peuvent pas être en deçà ou au-delà de la structure œdipienne et si, dans ces conditions, les éléments importants à soumettre à l'investigation ne seraient pas plutôt les mécanismes psychotiques et régressifs, les phantasmes narcissiques (telle l'illusion groupale de D. Anzieu)², ou encore les tendances cannibalesques dans le groupe.

Il est vrai que Freud n'a pas envisagé de séparation ni de classement entre ces niveaux. Pourtant il serait inexact de penser que Freud n'a jamais conçu que deux « ensembles » : celui de l'individu (et plus particulièrement de la psyché individuelle) et celui de la métahistoire.

Dans *De la horde à l'Etat*, j'ai pu vérifier qu'il avait été le premier auteur à étudier le problème du fonctionnement des groupes et des organisations (dans *Psychologie collective*), que, dans *L'avenir d'une illusion*, il avait voulu décrire le fonctionnement d'une représentation collective spécifique : la religion qui n'était nécessaire, de son point de vue, ni à la vie ni à la société, ni à celle de l'individu. Compte tenu de ces précisions qui montrent un Freud moins dichotomique que celui qu'on a l'habitude de percevoir, il me semble maintenant possible d'indiquer en quoi je pense me situer dans le prolongement des enseignements freudiens et en quoi, pourtant, la problématique de mon travail possède son autonomie par rapport à ceux-ci. Prolongement de la problématique freudienne, car si Freud n'a pas pu ou voulu ou su distinguer de façon fine et systématique divers ordres de réalité, il n'empêche que Freud est loin de procéder à un « noir mélange » d'ordre de réalité et de mode d'analyse. Au contraire, chaque fois qu'il le peut, il isole une forme

1. Le terme sera précisé plus loin.

2. D. Anzieu, *L'illusion groupale*, in *Le groupe et l'inconscient*, Dunod, 1975.

spécifique et des mécanismes particuliers de la vie sociale. Mais l'ambition de son projet unificateur est en contradiction avec des distinctions trop subtiles.

Cet effort, il est possible de le poursuivre, de préciser ses modalités, ses points d'impacts, ses objectifs en conservant comme fils directeurs, la nécessité :

1 / d'une cohérence de l'objet étudié et du mode d'analyse envisagé pour empêcher les généralisations hâtives ;

2 / et, paradoxalement, d'une vision d'ensemble car les intervenants rencontrent toujours dans leur travail non des objets d'analyse mais des individus concrets, occupant des rôles sociaux, intégrés ou non dans des organisations, faisant partie de classes sociales et accomplissant des actions visant des finalités individuelles ou collectives.

Si donc les chercheurs en restaient à l'idée de niveaux (ou d'ordres) aussi nettement séparés que des couches géologiques, ils se priveraient de la possibilité de dire *sur le réel* autre chose que ce que permet le mode d'approche disciplinaire choisi. L'espoir d'une approche interdisciplinaire qui aurait pour but de serrer de plus près *la vérité* (c'est-à-dire d'émettre les interprétations les plus pertinentes) disparaîtrait à tout jamais.

Il est clair maintenant que je devrai me garder du Charybde de la spécialisation à outrance comme du Scylla de la généralisation abusive, de la sociologie à « moyenne portée » (toujours précise mais souvent sans intérêt) comme de la théorie générale (toujours excitante pour l'esprit mais reposant plus sur l'enthousiasme et les partis pris du chercheur que sur une confrontation lucide avec des données).

L'ORGANISATION EN TANT QUE SYSTÈME CULTUREL, SYMBOLIQUE ET IMAGINAIRE

Il m'est maintenant possible de préciser ma conception générale de l'organisation, même si certains des éléments que j'avance ne pourront révéler leur pertinence qu'une fois que

le lecteur aura pris connaissance de la première partie de l'ouvrage où seront traités les divers niveaux d'analyse des organisations. Il faut donc considérer les pages qui vont suivre comme une série d'affirmations argumentées (produit de mon activité réflexive et de pratiques sociales) réclamant une confirmation dans le corps du texte.

L'organisation se présente actuellement comme un système culturel, symbolique et imaginaire.

Système culturel

1 / L'organisation offre une *culture*, c'est-à-dire une structure de valeurs et de normes, une manière de penser, un mode d'appréhension du monde qui orientent la conduite de ses divers auteurs. Ce système peut se représenter de manière articulée (dans ce cas système culturel et système symbolique coïncideront). Le plus souvent, il s'agit d'une série de représentations sociales historiquement constituées, et d'autant plus facilement admises et intériorisées qu'elles demeurent dans le flou.

2 / L'organisation met au point une armature structurelle qui se cristallise en une certaine culture envisagée, cette fois-ci, en des attributions de places, en des attentes de rôles, en des conduites plus ou moins stabilisées, en des habitudes de pensée et d'action, devant faciliter l'édification d'une œuvre collective.

3 / Elle développe un processus de formation et de socialisation des différents acteurs afin que chacun d'entre eux puisse se définir par rapport à l'idéal proposé. Tout modèle de socialisation a pour but de sélectionner les « bons » comportements, les « bonnes » attitudes et il joue donc un rôle dans le recrutement ou dans l'exclusion des membres de l'organisation.

Ces divers aspects de la culture, qui peuvent être cohérents ou qui peuvent entrer en contradiction (exemple : des valeurs prônant le respect de l'individu peuvent mal s'exprimer dans une structure autoritaire ou dans des modes de socialisation

coercitifs), sont, de toutes manières, indispensables à l'établissement et à la permanence de l'organisation ; ils sont le garant de l'identité à laquelle aspire toute organisation, car elle sait que le manque d'identité précise empêche tant ses propres membres, que la « clientèle » et le public, de la percevoir avec clarté et d'accepter les injonctions qu'elle profère.

Système symbolique

L'organisation ne peut vivre sans secréter un ou des mythes unificateurs, sans instituer des rites d'initiation, de passage et d'accomplissement, sans se donner des héros tutélaires (pris souvent parmi les fondateurs réels ou les fondateurs imaginaires de l'organisation), sans raconter ou inventer une saga qui tiendra lieu de mémoire collective : mythes, rites, héros, ayant pour fonction de sédementer l'action des membres de l'organisation, de leur servir de système de légitimation et de donner ainsi une signification préalable à leurs pratiques et à leur vie. Elle peut alors s'offrir comme objet à interioriser et à faire vivre. Elle pose ses exigences et enjoint à chacun d'être mû par l'orgueil du travail à accomplir, véritable mission à vocation salvatrice. Si toutes les organisations ne peuvent se donner un système symbolique aussi fermé sur lui-même, et aussi contraignant pour leurs membres, elles recherchent inconsciemment ou consciemment à l'édifier. Et cela d'autant plus qu'elles ont des craintes quant à leur solidité. Elles pourront développer ainsi un contrôle nouveau et plus entier sur leurs membres, fonction de provoquer chez autrui un élan affectif et donc de l'insérer dans un ordre et de l'inciter à des comportements en conformité avec ceux du récit et intellectuel (toute forme symbolique exprimant le système conceptuel qui permet aux participants d'un ensemble de penser l'organisation et leur action).

1. Ce point sera développé sous une autre section.

Système imaginaire

L'organisation va surtout produire un système imaginaire sans lequel les systèmes symbolique et culturel auraient de la difficulté à s'établir. Elle a le choix entre deux formes d'imaginaire : l'imaginaire leurrant et l'imaginaire moteur. Imaginaire leurrant, en tant que l'organisation tente de prendre les sujets aux pièges de leurs propres désirs d'affirmation narcissique dans leur fantasme de toute-puissance ou de leur demande d'amour, en se faisant fort de pouvoir répondre à leurs désirs dans ce qu'ils ont de plus excessifs et de plus archaïques et de transformer les fantasmes en réalité ; en tant également que l'organisation va les assurer de ses capacités à les protéger du risque de la brisure de leur identité, de l'angoisse de morcellement révélée et alimentée par toute vie en société : en leur procurant les cuirasses solides du statut et du rôle (constitutif de l'identité sociale des individus) et de l'identité de l'organisation.

En leur promettant de tenter de répondre à leur appel (angoisses, désirs, fantasmes, demandes), l'organisation tend à substituer son propre imaginaire au leur. Elle s'exprime ainsi, d'un côté, comme une organisation-institution divine, toute-puissante, seule référence niant le temps et la mort, d'un côté mère englobante et dévoratrice et en même temps mère bienveillante et mère nourricière, d'un autre côté, géniteur castrateur et simultanément père symbolique. Organisation toujours menacée par des persécuteurs externes et internes désireux de l'empêcher d'accomplir au mieux la mission dont elle est investie, parcourue par des peurs spécifiques, peur du chaos, peur de l'inconnu, peur des pulsions amoureuses inmaîtrisables. Apparaissant à la fois comme surpuissante et d'une extrême fragilité, elle vise à occuper la totalité de l'espace psychique des individus.

Imaginaire moteur en tant que l'organisation permet aux sujets de se laisser aller à leur imagination créatrice dans leur travail sans se sentir bridés par des règles impératives. Si l'imaginaire est toujours déréel, il est aussi ce qui féconde le réel. Sans imaginaire, le désir s'arrête car il est interdit ou il ne peut ni se reconnaître comme désir ni trouver les voies qui lui permettraient d'essayer de se réaliser. L'imaginaire

moteur relève de la catégorie du différé, catégorie porteuse d'un triple sens :

- a) différé comme introducteur de la différence au contraire de la répétition : changement des modalités où se présentent le désir et les objets du désir, invention d'images visant à façonner la réalité ;
- b) différé comme report à plus tard : l'imaginaire est du côté du projet ; c'est lui qui est la racine des utopies, des pratiques sociales novatrices ;
- c) différé en tant qu'il est créateur de la rupture : rupture dans le langage amenant les individus à parler de la vie organisationnelle autrement et donc de la percevoir sous un nouveau visage ; rupture dans les actes : il se présente comme l'expression de la spontanéité créatrice de l'invention technique et sociale ; rupture dans le temps : il est ce qui permet d'échapper à la quotidienneté et d'établir un nouveau rythme de vie et une nouvelle dynamique de travail et de rapports sociaux.

Ainsi offre-t-il aux individus la possibilité de pouvoir créer une fantasmatique commune autorisant une expérience avec les autres, continuellement reprise et réfléchie et ne tombant jamais dans l'inerte et le compact. Il préserve donc la part du rêve et la possibilité du changement sinon de la mutation.

Entre les deux types d'imaginaire possibles, l'organisation a tendance à développer plutôt un imaginaire leurrant qu'un imaginaire moteur. En effet l'imaginaire moteur est, *a priori*, difficilement supportable. Il implique l'existence d'un « espace transitionnel », d'une « aire de jeu » (Winnicott) 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 réflexive. De ce fait, l'imaginaire moteur constitue un véritable défi aux règles de fonctionnement qui régissent les organisations, même les plus flexibles. Certes, une organisation ne peut se développer sans admettre l'émergence à certains instants de l'imaginaire moteur. Mais celui-ci sera toujours dominé par l'imaginaire leurrant, car c'est grâce à ce leurre qu'un groupe

social stabilisé peut apparaître à ses yeux comme aux yeux de ses membres en tant que communauté.

Il est indispensable d'émettre une remarque : il est évident que de tout temps les organisations ont été des systèmes culturels, symboliques et imaginaires. Elles ont toujours affirmé certaines valeurs, elles ont essayé de donner sens à l'action de leurs membres, elles ont été le lieu de projection de fantasmes individuels et collectifs et elles ont tenté de prendre les individus dans les mailles de l'imaginaire qu'elles propose.

La différence essentielle, c'est qu'aujourd'hui toutes les organisations (et non pas seulement les entreprises) essaient, consciemment et volontairement, de construire de tels systèmes afin de façonner les pensées, de pénétrer au plus intime de l'espace psychique, d'induire des comportements indispensables à leur dynamique. Si elles sont conduites à procéder ainsi, c'est qu'elles essaient de devenir de véritables micro-sociétés qui soient en même temps des communautés : en un mot, elles visent à remplacer l'identification à la nation et à l'Etat par l'identification à l'organisation qui devient ainsi le seul sacré transcendant auquel il est possible de se référer et de croire.

Ainsi, si l'organisation parvient à imprimer sa marque sur la pensée et sur l'appareil psychique, elle pourra se targuer d'avoir réussi à intégrer ses collaborateurs à la « culture » qu'elle propose et impose, à développer leur motivation à contribuer à la réalisation des buts. Grâce à l'intériorisation des valeurs de l'organisation, ils pourront vivre des sentiments d'appartenance, éprouver de l'admiration (et parfois de la crainte) pour leurs chefs, quitter pour ces derniers à les payer en retour par des avantages ou des possibilités de domination à l'égard de leurs subordonnés. Un certain masochisme se révèle être parfaitement fonctionnel.

Telle est la conception de l'organisation sous-jacente à la réflexion qui va suivre.