

### ENTRETIEN AVEC EUGÈNE ENRIQUEZ

Professeur  
émérite de  
Sociologie,  
Université de  
Paris VII - Denis  
Diderot  
Co-rédacteur en  
chef de la Revue  
internationale de  
Psychosociologie  
(Éditions ESKA)

### PAR GILLES ARNAUD

Groupe ESC  
Toulouse

### ET PIERRE LOUART

Université de  
Toulouse I

# LA PASSION DE LA PSYCHOSOCIOLOGIE

## La genèse de l'ARIP\*

*Depuis que nous publions dans nos colonnes le témoignage des fondateurs de la gestion, nous avons interviewé des économistes, des ingénieurs, des financiers mais jamais encore nous n'avions évoqué le courant psychosociologique et ses promoteurs en France.*

*Pourtant, né en Amérique dans le droit fil des théories d'Elton Mayo, de Carl Rogers ou de Kurt Lewin, s'appuyant à l'occasion sur la psychanalyse et ses dérivés, ce courant a profondément marqué, depuis quarante ans, les pratiques de gestion des entreprises françaises, grandes ou petites.*

*À l'origine, une poignée de pionniers, d'horizons professionnels et idéologiques divers, rassemblés autour d'un même questionnement sur la place de l'individu dans les organisations de travail.*

*Parmi eux, Eugène Enriquez, humaniste au carrefour de toutes les sciences humaines, consultant et universitaire, et co-fondateur de l'ARIP, première association des professionnels de cette approche novatrice.*

\* Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologiques

**Gérer & Comprendre (G&C)**  
*Quelle est votre formation initiale et quel parcours avez-vous suivi ?*

**Eugène ENRIQUEZ (E.E.)**  
Enfant, j'ai vécu en Tunisie, durant la deuxième guerre mondiale. Nous y avons connu l'occupation allemande pendant six mois, au moment du débarque-

ment des Alliés en Afrique du Nord. J'ai été marqué par ce lieu et cette guerre, au point d'avoir eu, très tôt, une conscience aiguë des phénomènes politiques et sociaux globaux. Sans doute étais-je aussi dans une famille où mon père parlait des événements internationaux. Je me souviens encore, comme si

c'était hier, du jour de la déclaration de guerre, en 39. J'avais huit ans. À la Libération, on a su ce que les Nazis avaient fait. Certes, on s'en doutait un peu pendant la guerre, car il y avait des rumeurs sur ce qui se passait, mais on ne savait pas tout. À cause de cela, très vite, je me suis posé une question centrale,

que l'on retrouve notamment dans « De la horde à l'État » : comment des nations civilisées peuvent-elles être amenées à autant de barbarie ? Pourquoi la guerre ? Pourquoi la destruction ? Ce questionnement m'a conduit à me confronter relativement jeune à des écrits de Freud, que j'ai qualifiés de socio-

sociologue, mais diplomate. Je voulais intervenir sur les événements.

À dix-huit ans, j'ai quitté la Tunisie et je suis venu à Paris pour faire mes études, en ayant le sentiment de débarquer d'une petite ville provinciale. Pour l'anecdote, je n'ai pas pu m'empêcher, en descendant de la pas-

saudrait utiliser LA langue de bois. C'est pourquoi je me suis intéressé à d'autres types de changement, non plus au niveau politique global, mais à taille humaine, dans les organisations et les institutions. C'était une idée assez floue, au départ. De surcroît, je ne me sentais pas capable d'en creuser les implications pratiques dans la société à laquelle j'appartenais, à savoir la société française. J'ai donc d'abord cherché à me décentrer culturellement, à devenir ethnologue pour voir ce qui se passait ailleurs. Mais mon projet a été refusé, au CNRS, pour des raisons que je n'évoquerai pas ici, même si j'ai eu de bons soutiens comme ceux de Lévi-Strauss ou de Balandier.

Alors que je me demandais ce que j'allais faire pour gagner ma vie, j'ai eu l'opportunité de travailler à une grande enquête sur la formation et le développement des cadres, lancée par le Commissariat Général à la Productivité.

Les « cornacs » en étaient Jacques Van Bockstaele et Pierre Fouillée. Au même moment, certains experts américains sont venus en France pour monter les premiers séminaires de dynamique de groupe (1).

*La grande difficulté, c'est de montrer que le savoir est aussi de l'expérience vécue, c'est-à-dire une façon « d'affronter debout l'abîme », comme disait Castoriadis.*

*(Eugène Enriquez à sa table de travail)*



logiques par la suite. J'ai lu « Malaise dans la civilisation » et « L'avenir d'une illusion » à quatorze-quinze ans. Je lisais aussi Rimbaud et Lautréamont, à onze-douze ans. Ces textes, je ne les ai pas bien compris à l'époque, mais ils m'ont donné l'idée que les activités humaines, les meilleures comme les plus meurtrières, avaient des sous-jacents non réductibles à des processus rationnels de type économique ou à de simples décisions volontaristes. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles j'ai eu alors envie, non de devenir psychologue ou

serelle de l'avion, de me dire, comme Rastignac : « À nous deux, Paris ! ».

Sur place, je me suis intéressé aux processus de transformation politique, économique et culturelle des sociétés. J'ai fait des études de sciences politiques, de droit, de philosophie, de psychologie et de sociologie, un peu en même temps, en présentant tous les ans de nombreux examens. Reçu à deux ou trois, et recommençant chaque année, j'ai réussi à obtenir quelques diplômes. Mais je me suis vite aperçu que je n'avais pas envie d'être diplomate, parce qu'il me

(1) Ce type de séminaire a pour objet de permettre aux participants des prises de conscience de leurs problèmes, de leurs conduites, de leurs possibilités, et de comprendre les « mécanismes » fondamentaux de la vie en groupe. Les termes utilisés pour désigner ces groupes sont très variés : *training-group* ou *T-group* (terme venant des USA), groupe de diagnostic (lorsque la seule consigne donnée est de faire une expérience de groupe), groupe d'évolution, groupe « centré sur le groupe » (lorsque les membres ont quelque matériel ou quelques techniques à leur disposition : cas, psychodrame, etc.), etc. Les termes les plus usuels actuellement sont « groupe de base » et « groupe de sensibilisation ».

J'ai participé au premier grand séminaire, créé sous l'égide de l'Agence Européenne de Productivité. Les animateurs qui dirigeaient les « groupes de base » étaient Robert Pagès, Claude Faucheux et Jacques Van Bockstaele. Du côté des participants aux groupes, il y avait, entre autres, Didier Anzieu. Dans l'équipe d'animation, Max Pagès s'occupait de ce qu'ils appelaient des groupes d'application, c'est-à-dire de psychodrame ou de *role-playing*. C'était en 1955...

### À LA DÉCOUVERTE DE L'ENTREPRISE

**G&C** *Ainsi, vous n'avez pas vingt-cinq ans et vous êtes déjà dans le bain !*

**E.E.** Je plonge tout de suite dans la pratique psychosociologique... À l'époque, il n'existait pas de formation dans ces domaines. Après mon premier séminaire, Van Bockstaele m'a proposé de faire partie de l'équipe d'animation d'un séminaire ultérieur, à deux groupes, sa femme co-animant l'un avec moi et lui, co-animant l'autre avec Anzieu. À ce moment-là, on se lançait avec le mince bagage dont on disposait. J'ai eu la possibilité, par la suite, d'entrer à la CEGOS, dans un petit groupe de psychosociologues que dirigeait Max Pagès. Je me suis investi complètement dans les « groupes de sensibilisation », comme on les appelait. Peu après, j'ai fait la connaissance de Guy Palmade qui, chez EDF, expérimentait des groupes d'un autre genre, également tournés vers la formation aux relations humaines. Je me suis mis à suivre les séminaires de Palmade et à intervenir chez EDF.

**G&C** *En fait, vous avez été consultant très tôt.*

**E.E.** À partir de Janvier 1957, grâce à une étude menée avec Max Pagès dans les mines du

Nord. Le travail de consultant m'a plu, même si, au début, l'entreprise ne constituait pas pour moi un véritable centre d'intérêt. Ce qui me plaisait vraiment, à part la diplomatie, c'était l'art, la poésie, la philosophie, la musique. Aujourd'hui encore, dans mes textes, je ne me réfère pas seulement aux sciences humaines, mais également à des philosophes et à des artistes.

Toutefois, de façon curieuse, l'entreprise s'est mise à m'intéresser. Après tout, me suis-je dit, n'est-ce pas le lieu du monde réel où l'on produit des richesses ? Et s'il n'y avait pas cette production, l'art ne pourrait pas exister. Mais laissons là ce vaste débat. Ce que je veux souligner, c'est que mon parcours commence bien par une entrée dans la psychosociologie naissante, presque avec la première génération de psychosociologues. Je deviens consultant et je fais de la formation sur des bases rogeriennes, mais pas uniquement, parce que l'influence de la psychanalyse est déjà présente dès les années 57-58.

Un jour, l'équipe de psychosociologues, dans sa grande majorité, a quitté la CEGOS. Nous estimions ne plus partager ses orientations trop directement instrumentales. Et, en février 1959, nous avons pris la décision, avec certains psychosociologues partis de la CEGOS et d'autres, travaillant chez EDF, de fonder l'ARIP (Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologiques). On y trouvait notamment Guy Palmade, Max Pagès, Jean Dubost, André Lévy, Jean-Claude Rouchy, André de Peretti, Jean-Claude Filloux, Janine Filloux, Jean Maisonneuve, etc. J'étais le benjamin du nouveau groupe. Un « vieux » comme Palmade n'avait que dix ans de plus que moi. À trente-sept ans, pour moi qui n'en avais que vingt-sept, c'était quasiment un ancêtre !

À partir de là, j'ai été relié à une communauté psychosociologique en émergence, travaillant non seulement avec des Français,

mais aussi des Anglo-saxons. Max Pagès était en relation avec les élèves de Kurt Lewin à Bethel, aux États-Unis. Bradford, par exemple, est venu discuter avec nous. On connaissait aussi Leavitt. Enfin, nous avons rencontré les chercheurs du Tavistock Institute de Londres. Lors du premier grand séminaire de l'ARIP (en juillet 59), trois membres du Tavistock, Eric Trist, Harold Bridger et Lily Herbert, sont venus voir s'ils pouvaient nous parrainer. Lily Herbert, qui était d'origine française, est restée en France. Elle traduira l'ouvrage de Wilfred R. Bion, « Recherche sur les petits groupes ». Elle avait fait sa psychanalyse avec Balint. Nous avons donc récupéré une mère de trente ans de plus que nous, qui apportait les perspectives psychanalytiques de Bion et de Mélanie Klein.

Dès notre premier grand séminaire, fondé sur les orientations rogeriennes compréhensives introduites par Max Pagès, le Tavistock était donc présent, promoteur d'une visée plus psychanalytique. Bien sûr, ce n'était pas de la psychanalyse appliquée, mais nous estimions qu'une certaine référence à la psychanalyse pouvait servir à la compréhension des phénomènes de groupe. L'ARIP et la plupart de ses membres historiques ont toujours maintenu des relations avec le Tavistock, même après la scission de l'association, sur laquelle je reviendrai. Par exemple, des liens demeurent avec Bridger qui, en dépit de ses quatre-vingt-quinze ans, reste toujours très actif.

**G&C** *En quoi consistaient les séminaires de l'ARIP ? Qu'y faîtes-vous exactement ?*

**E.E.** Les premiers séminaires ressemblaient beaucoup à ceux de Bethel et à un certain nombre de pratiques psychosociologiques développées au Tavistock. Une partie importante du temps était consacrée aux groupes de base, dédiés à une sensibilisation des participants aux relations humaines. Mais il y

avait aussi des conférences et, du moins au début, ce que l'on appelait des groupes d'application, c'est-à-dire des séances où les participants étaient réunis d'une autre manière que dans les groupes de base. On y discutait de cas d'entreprises de la région où l'on se trouvait ou de cas rédigés. L'expérience personnelle n'y était pas seulement centrée sur la dimension relationnelle, mais travaillée aussi en relation avec l'environnement et les éléments concrets de la vie. Les participants étaient à même de réfléchir sur ce qu'étaient les organisations, la place des individus dans les organisations, etc. En outre, dans l'équipe fondatrice de l'ARIP, il y avait André de Peretti, alors ingénieur aux Tabacs, qui avait beaucoup de relations avec le monde industriel. On s'est débrouillé pour créer un Comité de Patronage comprenant des professionnels des entreprises. Ceux-ci nous ont envoyé leurs collaborateurs, un peu en aveugle. Le premier séminaire, qui s'est tenu à l'École des Roches, a eu un gros succès. Il y avait trois groupes de base et quatre groupes d'application, soit une cinquantaine de personnes.

Peu auparavant, nous avions organisé une journée de présentation de l'ARIP, où étaient venues quelque cent cinquante personnes. De son côté, Palmade avait des contacts avec des entreprises par l'intermédiaire d'EDF, de même Max Pagès via la CEGOS. Palmade, Max Pagès ou de Peretti étaient déjà dans le circuit de la formation et de la consultation.

À l'époque, on pouvait avoir de la bouteille avec seulement cinq ou six ans d'expérience du conseil, ça ne gênait personne. Moi-même, quand je suis entré chez EDF comme consultant à mi-temps, je passais pour un monsieur ayant une expérience considérable. Tout le monde pensait que j'avais au moins quarante ans (j'ai toujours paru plus âgé), alors que j'en avais à peine trente.

## PSYCHOSOCIOLOGUES ET ENTREPRISES : DES RAPPORTS D'ATTIRANCE - RÉPULSION

**G&C** *Dès le premier séminaire de l'ARIP, il est frappant de constater que l'industrie et les entreprises en général étaient très présentes.*

**E.E.** Ce qui est surtout frappant, c'est qu'il n'y avait presque que des entreprises. C'était une époque de forte croissance, durant laquelle les dirigeants avaient envie de suivre le modèle nord-américain. Les premiers séminaires sur la productivité étaient d'ailleurs réalisés avec des consultants d'outre-Atlantique. Par exemple, dans le groupe des organisateurs du séminaire inaugural de dynamique de groupe, où Anzieu et moi n'étions encore que participants, chacun des trois animateurs français (Van Bockstaele, Robert Pagès et Faucheux) était flanqué de trois contrôleurs américains. Ils comprenaient assez bien ce qui se disait ou on le leur traduisait. Certes, ils intervenaient très peu, mais on savait qu'ils avaient des fonctions de régulation. Cette présence américaine a donné de la légitimité aux pratiques psychosociologiques.

Il y avait ce fantasme de la psychosociologie américaine de l'époque, repris par les entreprises, selon lequel le bonheur de l'individu est lié à ce qui est bon pour l'entreprise. Faites des salariés épanouis et vous aurez des entreprises performantes. C'était l'époque où se développaient les systèmes coopératifs, les méthodes issues des travaux de McGregor et les structures par groupe. Je me souviens aussi de la réaction de quelqu'un qui disait : « Pour que mon entreprise soit plus rentable, on me conseille d'être centré sur le développement des travailleurs. C'est d'accord. Mais si on me

conseillait de leur taper dessus, je leur taperais dessus ». Il y avait donc un côté cynique dans cet engouement pour la psychosociologie.

Finalement, tout le monde allait déchanter assez vite. Mais au début, cette idéologie faisait partie d'un modèle américain perçu comme dynamique. Les décideurs français pensaient : « S'ils utilisent cela aux États-Unis, c'est sans doute aussi bon pour nous ». À l'époque on ne constatait pas, à l'égard de la psychosociologie, la réticence que l'on observera par la suite. Bien au contraire. Au début, donc, mis à part quelques psychologues venant se former, ce sont surtout des cadres d'entreprises qui étaient présents aux séminaires de l'ARIP.

**G&C** *C'est la même logique qui est à l'origine des IAE en France. Gaston Berger s'était inspiré de ses contacts aux États-Unis. À l'époque, il fallait former de tous côtés : psychologie, gestion...*

**E.E.** Oui, avec cette idée (que l'on essaye de retrouver maintenant) selon laquelle il est important que les gestionnaires soient à la fois des décideurs sachant prendre des décisions rationnelles et des managers comprenant les motivations de leurs collaborateurs, capables de les enthousiasmer. Une telle représentation se fondait sur les travaux d'Elton Mayo et jouait de façon très positive à l'égard de la psychosociologie, du moins chez les dirigeants français les plus dynamiques.

Prenons un exemple : la grande enquête qu'avait conduite Max Pagès, lorsqu'il était à la CEGOS, sur le fonctionnement des magasins Printemps-Prisunic. Si l'on en juge par les réactions des cadres, l'intervention les avait beaucoup remués. Mais, en même temps, ils se disaient : « Au fond, ça va bien chez nous. Alors, peut-être que les problèmes soulevés par les psychosociologues sont difficiles, peut-être que leurs interventions nous remettent en question, mais on sait qu'ensuite, ça ira

encore mieux qu'aujourd'hui ». Il y avait une dimension un peu messianique dans les démarches de changement, la conviction que « si l'on souffre, cela donnera des résultats ».

Lors des premières interventions de l'ARIP, nous avons pu impliquer des directeurs généraux. Les entreprises pensaient que la psychosociologie allait leur permettre de résoudre leurs problèmes. En définitive, nous vivions un grand moment, très expérimental ou expérientiel. La France, à cette époque-là, était inventive, pas du tout morose, désenchantée ou sceptique.

## POUR UNE DÉMARCHE PSYCHOSOCIOLOGIQUE

**G&C** *Vous venez de parler des cadres et dirigeants progressistes de l'époque, qui croyaient au nécessaire bonheur conjoint de l'individu et de l'organisation. Est-ce que les membres de l'ARIP et vous-même considérez ces conceptions humanistes de façon instrumentale, en vous disant : « Eh bien, s'ils le pensent, tant mieux, et profitons-en pour améliorer les choses » ? Ou partagiez-vous réellement ce genre de croyance ?*

**E.E.** C'est une question importante. Il y a eu certainement – non pas au temps de l'ARIP, mais de la CEGOS – quelque chose de l'ordre d'une adhésion effective à ce type de représentation. Cela correspond à ce que je disais à propos de la guerre, à savoir, comme le disait Freud, que tout ce qui permet d'accroître les liens affectifs et l'amitié entre les hommes contribue à lutter contre la guerre ou la barbarie. La seule solution envisagée consistait à essayer de rendre les gens plus démocrates.

Dans une certaine mesure, les psychosociologies de Lewin et de Rogers véhiculent le message démocratique américain parfait. Si les individus ont une meilleure

compréhension d'eux-mêmes, s'ils sont capables d'échanger sur leurs perceptions et leurs sentiments, s'ils savent fonctionner en groupes, il y aura des moments difficiles, mais ils prendront des décisions plus pertinentes et les organisations seront mieux conduites. D'où l'idée que des structures démocratiques en entreprise ne seraient pas seulement favorables aux salariés, mais qu'elles accroîtraient aussi la performance, pour le plus grand bien de tous. Il y a donc eu un moment de grande illusion fraternelle. Pour nous, cela n'a pas duré longtemps, deux ans et demi maximum. Par la suite, quand nous intervenions, nous disions toujours à nos interlocuteurs, de la façon la plus honnête possible : « Écoutez, si vous nous appelez, c'est que vous ressentez un problème, c'est que vous traversez un état de crise. Ce que l'on peut faire, c'est essayer d'en comprendre les raisons avec vous, de travailler à la mise en place de structures de fonctionnement permettant de mieux percevoir les problèmes, de mieux les analyser, afin de prendre les décisions qui semblent les meilleures. Cela étant, il peut y avoir des conflits importants, qui ont été masqués, mais qui peuvent resurgir. Est-ce que vous êtes prêts, ou non, à tenter le coup ? ». Un certain nombre étaient prêts à y aller, parce qu'ils se sentaient assez forts.

Par exemple, les dirigeants du Printemps ou de Ciba-Geigy disaient : « On pense que ça ira mieux, mais si, par hasard, ça va plus mal, de toute manière, on peut arrêter. Et puis, on est suffisamment solide pour se permettre ce type d'expérience ». Il y avait donc un côté « patron prêt à faire des expériences », mais pas avec n'importe qui.

Car la question du transfert affectif, ou de la confiance que l'on peut avoir en tel ou tel intervenant, jouait de façon massive. Je me suis toujours rendu compte, par exemple, qu'on ne pouvait pas se faire remplacer sur

une intervention. C'était : « On veut Untel. On le connaît, on sait ce qu'il fait ». Ou, au contraire : « On ne veut surtout pas Untel. On l'a déjà vu, il nous mettra le désordre ». Ou encore : « On veut bien recommencer avec Untel, mais on sera très prudent ». D'où des relations vraiment très personnalisées. Par la suite, dans notre approche des clients, nous avons dissocié l'intervention de la promesse d'une

© Marc Enguehard

*Durant les séminaires, l'expérience personnelle des participants n'était pas seulement centrée sur la dimension relationnelle, mais travaillée aussi en relation avec l'environnement et les éléments concrets de la vie.*

*(Peter Brook dirigeant des répétitions au Théâtre des Bouffes du Nord)*

réussite. Certes, si quelqu'un vient consulter, c'est que, dans une certaine mesure, il ne sait pas comment se sortir de ses problèmes mais, aussi, qu'il a envie de trouver des solutions. J'ai toujours pensé que le problème de la guérison était un problème central. La guérison ne vient pas « de surcroît », comme disait Lacan en ce qui concerne la cure analytique. Dans les entreprises, c'est un peu la même

chose. Même si on prévient ses interlocuteurs que ce ne sera pas évident, qu'il y aura peut-être des conflits, qu'ils risquent de se poser plus de questions après qu'avant, reste l'espoir que l'intervention permettra de trouver des solutions aux problèmes. Même si ce n'est pas immédiat et même s'il ne s'agit pas de recettes. En définitive, après avoir dépassé cette illusion – qui se trouve

au fondement de toutes les méthodes actives – que si les gens travaillaient ensemble, s'ils se comprenaient, les malentendus tomberaient, nous étions malgré tout convaincus que nos interventions permettraient aux organisations d'aller mieux, dans le sens d'une plus grande capacité à identifier les problèmes et à se donner une autre dynamique. Outre cette conviction, nous tâchions aussi d'appliquer le pre-

mier principe d'Hippocrate : peut-être ne pas faire de bien, mais au moins ne pas nuire. Dès que les clients comprennent qu'on n'a aucun plaisir à les rendre anxieux mais que, s'ils le sont, c'est parce que les problèmes sont difficiles, alors tout est possible.

Cela étant, nous sommes alors entrés dans une deuxième phase où, peu à peu, les entreprises se sont retirées des processus de consultation psychosociologique. Dans l'évolution de l'ARIP, ce fut net. Au début, 90 % des interventions concernaient des entreprises. Quand j'ai quitté l'ARIP, il y a une dizaine d'années, 90 à 95 % des interventions se situaient dans le secteur sanitaire et social.

## LA MONTÉE EN PUISSANCE DE LA PSYCHANALYSE

**G&C** *Quand le basculement s'est-il produit ?*

**E.E.** Lentement, avec une accélération autour de 68. Les patrons d'entreprises se sont aperçus que les démarches participatives étaient beaucoup plus compliquées à mettre en place qu'ils ne le pensaient. En outre, il n'y avait pas de résultats évidents. Parallèlement, la psychosociologie et la sociologie ont évolué. On le voit dans les ouvrages de Chris Argyris, qui posent que le bonheur des individus et le bien de l'entreprise sont quelque peu, et plus ou moins, antinomiques. De notre côté, il y a eu aussi l'évolution des membres de l'ARIP, qui se sont mis à faire des psychanalyses individuelles. Plus nous pratiquions la dynamique de groupe, plus nous nous rendions compte qu'on ne pouvait faire un bon travail qu'en ayant été analysés. Au début de l'ARIP, sur la quinzaine de membres initiaux, deux personnes avaient été analysées. À la fin, tout le

monde ou presque y était passé.

**G&C** *Et vous, à quel moment avez-vous été psychanalysé, si ce n'est pas trop indiscret ?*

**E.E.** Ma psychanalyse a duré sept années. Elle a été assez tardive et s'est échelonnée environ de 64 à 70. Au début, j'étais un peu réticent, pour la simple raison que ma femme suivait une formation analytique et que j'avais l'impression de l'imiter. Puis, je me suis dit que j'en avais besoin pour mon métier. Au fur et à mesure, l'influence analytique a contribué à ce que, dans les modes d'interprétation et de travail, nous allions plus au fond des choses, d'une façon plus perturbatrice. Nous nous rendions compte qu'il était souvent difficile de transformer les organisations parce que, si certains problèmes sont consubstantiels à l'organisation elle-même, d'autres problèmes, posés par les organisations dans leur ensemble, relèvent plus de la sphère du politique.

Il y a donc eu un double mouvement, plus psychanalytique d'un côté, plus sociologique de l'autre. N'oublions pas que le courant de l'analyse institutionnelle est un peu notre enfant bâtard, sans connotation péjorative de ma part. Georges Lapassade a commencé à y penser en étant observateur dans un stage de l'ARIP. À ce moment-là, il s'est aperçu que quelque chose manquait dans l'analyse des processus de groupe : on ne se demandait pas comment le stage avait été institué. L'analyse institutionnelle est partie de là. Pendant un certain temps, René Lourau et certains sociologues gravitant autour de lui ont formé un groupe de travail, supervisé par Palmade, au sein de l'ARIP.

Comme l'analyse institutionnelle a percé très vite et qu'ils ont beaucoup écrit, certains croient qu'ils sont antérieurs à l'ARIP. En réalité, c'est l'inverse. Cela ne nous empêchait pas d'écouter leurs critiques et de discuter avec eux, notamment dans la revue « Connexions ». Mais pour

en revenir à l'ARIP, notre double évolution psychanalytico-politique se ressentait dans nos modes de travail. C'était peut-être plus difficile à supporter pour les entreprises.

Quant aux événements de 68, ils ont pesé sur ce qu'on pouvait demander à la psychosociologie, sur la manière dont les gens la percevaient, dans la mesure où les psychosociologues avaient été partie prenante au mouvement. J'ai eu Cohn-Bendit comme étudiant contestataire et je lui disais que Mai 68, c'était de la psychosociologie dans la rue. Lui n'était pas d'accord et me répondait : « Ah non, la psychosociologie, c'est adaptatif et réformiste ! ».

**G&C** *C'est assez drôle et paradoxal à la fois. D'un côté, les industriels trouvaient la psychosociologie révolutionnaire et trop subversive. De l'autre, les révolutionnaires pensaient qu'elle était au service du Grand Capital.*

**E.E.** Tout-à-fait. Beaucoup de psychosociologues sont tout de même restés dans une voie essentiellement adaptative. Certes, à l'ARIP, nous nous en étions éloignés. Mais, malgré tout, la tendance que nous représentions avec d'autres, par exemple l'ANDSHA de Jacques Ardoino, n'était pas considérée comme vraiment révolutionnaire.

Par la suite, notre image a été moins attractive auprès des jeunes, qui se sont en partie désintéressés de la psychosociologie (cette question est longuement traitée dans mon ouvrage « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise », paru en 1997). De ce point de vue, on peut parler d'une déperdition. Dans le même temps, parce que nous avions mis en cause certaines choses, nous apparaissons comme ayant contribué à la naissance du mouvement de mai 68, même si nous étions loin d'en être les auteurs. Cette idée a fortement accru la réticence des entreprises. De leur côté, les psychosociologues se

sont beaucoup demandés si, même en restant très incisifs et critiques dans leurs interventions, ils ne se faisaient pas récupérer. C'était le grand thème, à l'époque. Ils se sont mis à moins intervenir dans les entreprises et à leur préférer les administrations, les hôpitaux ou l'Éducation Nationale, qui avaient de gros besoins. Ce faisant, ils ne se sentaient pas pris dans les rouages du profit et de la rentabilité. Il y a donc eu des renforcements réciproques dans la façon dont les entreprises nous voyaient et dont nous les percevions nous-mêmes.

En France, il en a résulté de la distance. Mais pas en Italie, par exemple, parce qu'à cette époque-là, avec Jean-Claude Rouchy, nous intervenions dans la formation d'un très grand nombre de managers, sous l'égide de la Fondation Agnelli. Giovanni Agnelli était un expérimentateur. Nous avons pu monter, à destination de cadres, des séminaires où il y avait un travail personnel en T-groups et une réflexion sur le rôle de chacun dans l'organisation. Enfin, avec l'aide de collègues italiens, nous traitions du rôle du manager dans le milieu socio-politique. Ce travail de plusieurs années a permis la formation d'équipes de psychosociologues italiens. D'une certaine manière, les Italiens n'avaient pas vécu cette explosion psychosociologique du milieu des années 50 et la vivaient à ce moment-là. Nous nous sommes donc retrouvés, en Italie, avec un terrain d'intervention que nous avions perdu en France.

**G&C** À la même époque, au début des années 70, le courant socio-psychoanalytique de Gérard Mendel commence à se structurer.

**E.E.** Oui, c'est un phénomène intéressant et important, mais sur lequel je ne peux pas dire grand-chose. Comme l'analyse institutionnelle, c'est une démarche parallèle à celle que j'ai suivie. Personnellement, j'ai plutôt cherché à ne pas être

influencé par les autres psychosociologues. Mes échanges de concepts ont plutôt eu lieu avec les analystes ou les sociologues purs et durs. D'ailleurs, à l'Université, j'ai toujours été enseignant en sociologie. J'ai relativement peu discuté avec les autres psychosociologues, sachant qu'il y avait des membres de l'ARIP, avec lesquels je n'étais pas en désaccord, qui le faisaient. C'est d'ailleurs à ce moment que j'ai écrit des textes comme « Éloge de la psychosociologie » ou « De la formation et de l'intervention psychosociologique », pour essayer de définir ma position, sans chercher à ce que les autres membres de l'ARIP aient forcément la même.

**G&C** Dans le cadre de vos rapports avec la mouvance psychoanalytique, comment avez-vous réagi au courant de psychanalyse appliquée aux groupes restreints, promu par Didier Anzieu et René Kaës ?

**E.E.** J'ai toujours refusé la voie de la psychanalyse appliquée. Ce qui me semblait important dans la psychanalyse, notamment dans l'oeuvre dite anthropologique ou sociologique de Freud, c'était l'idée de mettre à jour une « autre scène », celle de l'inconscient, en proposant des concepts qui ne sont pas seulement liés à la psychanalyse individuelle : par exemple, celui d'identification ou d'Idéal du Moi, ou d'autres du même type. Cela me paraissait pertinent pour décrypter quelque chose de ce qui se passait dans les foules et les organisations, comme Freud l'avait tenté lui-même. Je ne concevais pas qu'on pût appliquer *stricto sensu* des concepts analytiques. Dans le domaine organisationnel, je cherchais à les faire fonctionner par analogie ou en leur donnant un sens nouveau pour qu'ils puissent devenir, comme disait Palmade, des concepts « trans-spécifiques ». Mais il n'était pas question de parler de « fantasme de casse » dans un groupe. Je ne veux pas dire par là que cela n'existe pas, mais ce n'était pas ce qui m'intéressait le

plus profondément. Ce qui me différencie d'Anzieu ou de Kaës (voir à ce sujet « La rencontre du groupe », un entretien où je dialogue avec Anzieu, paru dans un numéro spécial sur le groupe de la « Revue française de psychanalyse »), c'est que je m'intéresse, en priorité, non aux groupes de formation, mais aux groupes réels avec des contraintes de tâches et des problèmes de décision.

S'il y a des phénomènes inconscients, il y a aussi des activités rationnelles. Il faut donc travailler à la jonction. C'est pourquoi, dans « L'organisation en analyse », je rappelle – avec insistance – que la psychanalyse doit avoir une place – mais pas toute la place – pour interpréter le fonctionnement organisationnel. Dans ce livre, j'explore plus particulièrement les dimensions inconscientes, en sachant bien que ce ne sont pas les seules. Ce n'est pas une position exclusive. D'ailleurs, quand je travaille avec une organisation, mes interlocuteurs sont frappés de ce que j'utilise très peu de concepts analytiques, et même très peu de concepts tout court. Mais j'essaie continuellement de faire le lien entre les façons dont les problèmes se posent, dont ils sont repris dans la psyché des individus, puis acquièrent une dimension sociale, politique, et ainsi de suite.

Bref, je m'intéresse au va-et-vient entre un social qui devient psychique et des psychés qui, à leur tour, se confrontent à la réalité opératoire. Personnellement, je ne veux pas dissocier les deux, même si j'insiste sur le côté inconscient, parce qu'on n'en parle vraiment pas assez. Ma pensée se rapproche de celle de Georges Devereux, que je regrette de ne pas avoir connu, mais dont j'ai beaucoup lu les travaux d'ethno-psychoanalyse. Le rapprochement de l'ethnologie et de la psychanalyse n'est pas un hasard, car la vocation de l'ethnologue est de comprendre ce qui est le plus obscur, le plus « étranger » à



soi-même. Et la psychanalyse, c'est aussi s'intéresser à ce qui est étranger en soi. Que des ethnologues comme Devereux soient concernés par la psychanalyse m'a toujours semblé naturel. Cela permet une confrontation entre l'image de l'étranger à l'extérieur et l'image de l'étranger en soi. Les deux entrent en « résonance », pour reprendre le terme de Gilles Amado.

© Marc Enguerand

---

## DÉFENSE ET ILLUSTRATION DE LA DÉMARCHE CLINIQUE

---

**G&C** *Si l'on en revient à l'ARIP et à son évolution, vous avez évoqué la revue « Connexions », qui fait partie du même creuset. Comment s'est-elle développée ?*

**E.E.** « Connexions » était mon idée, sauf le titre, trouvé par Janine Filloux lors d'un brainstorming. J'ai d'ailleurs signé seul l'éditorial général du premier numéro. Comme je n'étais pas assez « opérationnel » et que Rouchy l'était, nous avons décidé de fonctionner à deux. C'est la même chose aujourd'hui pour la « Revue internationale de psychosociologie » que je dirige avec Gilles Amado, ou qu'en son temps, pour le Laboratoire de Changement Social de Jussieu, dont j'étais le co-responsable avec Vincent de Gaulejac, qui était – et est toujours – le directeur officiel et effectif. J'ai besoin d'un collègue un peu plus réaliste que moi, parce que j'impulse beaucoup d'idées, sans toujours les mener à terme.

La revue « Connexions » est partie de l'idée qu'à l'ARIP, il ne fallait pas simplement agir, mais aussi faire connaître ce que nous étions en train de faire, comment nous réfléchissions. Ce n'était pas évident, surtout à l'époque, de trouver une revue dans laquelle nous puissions écrire ce que nous avions envie d'écrire (beaucoup de revues

étaient de véritables « chasse gardées »).

Nous voulions accueillir d'autres personnes, à la condition qu'elles aient en commun avec nous quelques principes éthiques et déontologiques fondamentaux. C'est ainsi que des sociologues, comme Claude Lefort et Michel Crozier, sont devenus des membres associés de l'ARIP, qu'ils ont quittée après 68. Des économistes, comme André Nicolas, nous ont également rejoints. En revanche, nous n'avons eu aucune envie d'y accepter les psychosociologues

sur-adaptatifs ou manipulateurs. Plus profondément, nous pensions qu'il fallait publier pour faire un effort de conceptualisation. Sans cela, nous avions peur de nous enliser dans une pratique non réfléchie. Nous avions aussi le sentiment de ne pas publier autant d'ouvrages qu'Anzieu et Kaës ou que les institutionnalistes, que nous n'étions ni assez nombreux, ni assez portés vers les activités éditoriales.

Au départ et pendant longtemps, « Connexions » a été une aventure collective sans problè-

me, qui a rencontré l'appui de tous. La seule difficulté a été de trouver un éditeur, au début des années 70. Nous avons alors essuyé beaucoup de refus, n'étant ni marxistes, ni véritablement psychanalystes. On nous demandait régulièrement : « Mais alors, qu'est-ce que vous êtes, au juste ? ». Mais nous avons quand même réussi à lancer la revue.

**G&C** De quand date le premier numéro de « Connexions » ?

**E.E.** C'était en 1972. L'ARIP avait déjà une bonne douzaine d'années. La revue était aussi un

moyen de continuer à exister. Considérant ce qui s'était passé en 68 et dans la période qui a suivi, nous nous disions que nous risquions de disparaître définitivement si nous ne réagissions pas. Aujourd'hui, la revue est toujours publiée. Mais les choses ont beaucoup changé après notre départ de l'ARIP au début des années 90. Si l'on prend l'évolution récente du champ psychologique, on assiste au triomphe simultané, d'une part, des psychanalystes avec leurs différentes écoles, d'autre part, des psychologues expéri-

mentatistes et cognitivistes. D'un point de vue institutionnel, la psychosociologie est, en revanche, en train de disparaître.

En ce qui concerne l'ARIP, Rouchy est presque totalement passé du côté de la psychanalyse et de la psychothérapie de groupe. Il a d'ailleurs fondé une « Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe ». Quant aux psychologues sociaux plus expérimentaux, avec lesquels nous avions de bons rapports et qui étaient devenus membres de l'ARIP, comme Jean-Léon Beauvois ou Claude Chabrol, ils ont noué une alliance de fait avec la tendance psychanalytique. Cette alliance a relégué la psychosociologie d'orientation clinique au rang de science molle afin de mettre en valeur, d'une part, l'expérimentalisme et, de l'autre, la psychanalyse pure et dure. Quelques indices témoignent des bagarres idéologiques qui ont pu avoir lieu au sein de « Connexions » avant notre départ. Prenons, par exemple, la mention « psychosociologie et sciences humaines », inscrite initialement sur la page de garde de la revue. Rouchy a poussé à ce que ces références soient supprimées. Moi je résistais, si bien qu'elles ont été conservées, mais seulement dans la page intérieure des numéros. Au bout du compte, ce mouvement d'exclusion de la psychosociologie clinique a provoqué une crise ouverte, où le problème épistémologique s'est doublé de questions d'individus. Rouchy, qui s'occupait le plus de l'ARIP, et qui désirait évincer la psychosociologie, a donc fait entrer d'autres personnes dans le Conseil d'Administration de l'Association. Du coup, un beau jour, nous n'avons plus eu la majorité.

Dans le débat de fond entre courants opposés, soit nous nous soumettions, soit nous partions. Nous avons donc décidé de nous en aller. Certes, l'ARIP n'en était pas à sa première crise. Il y avait déjà eu le départ de Max Pagès

*Si les individus ont une meilleure compréhension d'eux-mêmes, s'ils sont capables d'échanger sur leurs perceptions et leurs sentiments, s'ils savent fonctionner en groupes, il y aura des moments difficiles, mais ils prendront des décisions plus pertinentes et les organisations seront mieux conduites.*

*(Peter Brook dirigeant des répétitions au Théâtre des Bouffes du Nord)*

et d'André de Peretti, au tournant des années 60-70, à cause de la montée en puissance de la psychanalyse par rapport au rogerisme. Là, en revanche, nous sommes quasiment tous partis, à la fois de l'ARIP et de « Connexions ». Rouchy est resté avec Beauvois, Chabrol et Maisonneuve. Mais avec Palmade, Dubost, Lévy et Filloux, auxquels se sont ajoutés de nouveaux renforts, comme Gilles Amado, Florence Giust-Desprairies, Vincent de Gaulejac, Jacqueline Barus-Michel et Véronique Guienne, nous avons décidé de fonder autre chose, pour essayer de faire revivre cette psychosociologie clinique menacée.

C'est ainsi qu'en 1993 est né le CIRFIP (Centre International de Recherche, de Formation et d'Intervention en Psychosociologie), qui a la particularité, par rapport à l'ARIP, d'être davantage un lieu de rencontre et d'échange, et a pour vocation de devenir une communauté scientifique. Nous organisons des colloques ou des conférences et publions la « Revue internationale de psychosociologie ». Mais nous gérons peu d'activités en propre. Plus exactement, les membres de l'association ont des activités en tant qu'individus, mais pas spécifiquement au nom du CIRFIP.

---

## **STRUCTURES, CONJONCTURE ET MUTATIONS : LES FONDAMENTAUX DE L'ENTREPRISE**

---

**G&C** *À travers toutes ces expériences, comment votre pensée sur l'entreprise a-t-elle évolué ?*

**E.E.** Vous trouverez plus d'éléments dans mes livres que dans ce que je vais pouvoir dire : il est très difficile d'évoquer rapidement ces questions. Mais, en synthèse, ce qui m'a toujours

intéressé dans l'entreprise, et qui constitue une première idée-force, touche aux questions que je me suis posées, dès le début, sur les sociétés humaines : est-il possible de mettre au point des systèmes de pouvoir et d'autorité qui permettent aux individus de se réaliser dans leur tâche ? Autrement dit, peut-on construire des organisations qui ne soient pas trop hiérarchiques ou despotiques ?

L'entreprise m'a intéressé, curieusement, parce que c'était l'organisation qui semblait fonctionner à l'inverse de la représentation idéal-typique que j'avais de la société : à savoir, une société de personnes, si ce n'est totalement autonomes (car cela n'existe pas), du moins qui luttent pour leur autonomie, qui prennent en charge leur propre destin, qui peuvent discuter (comme l'évoque Habermas), qui ont de l'influence sur leur vie quotidienne et sur les orientations de la collectivité à laquelle ils appartiennent.

Pour moi, l'entreprise était à l'opposé de cela : un lieu où l'on n'élit pas les dirigeants, où le pouvoir vient d'en haut et non d'en bas, un système qui produit des biens, mais aussi de l'aliénation, du stress, etc. En même temps, l'entreprise était un élément fondamental de la vie sociale. Indispensable au fonctionnement des sociétés démocratiques, elle était aussi le révélateur d'un antagonisme profond entre capitalisme et démocratie. Je me suis dit : si on ne se préoccupe que du secteur sanitaire et social, par exemple, qui est très important, mais relève du non-marchand, de la « réparation », du soin des personnes, de leur côté souffrant ou victime, bref si l'on n'intervient pas au centre de la société, là où les individus produisent, décident, luttent, c'est-à-dire dans les entreprises, on rate quelque chose d'essentiel, non seulement pour la société tout entière, mais aussi pour aider à construire l'autonomisation des personnes. Dès lors, la question essentielle

que pose l'entreprise, est celle-ci : existe-t-il des modes d'organisation où, sans tomber dans une vision idyllique, la réalisation des gens soit partiellement compatible avec la réussite de l'entreprise, grâce à un relatif équilibre entre ce qu'il faut produire et ce qu'on crée de soi dans cette production ? Ou les deux aspects sont-ils dissociés ? Est-ce que, d'un côté, on a le travail et, d'un autre, la culture, comme dirait Hannah Arendt ? Ou le travail est-il aussi quelque chose dans lequel on construit une œuvre et où on se construit soi-même ?

En ce qui me concerne, je crois que l'entreprise est un espace d'aliénation et d'exploitation, mais aussi un lieu fondamental dans lequel les individus se réalisent. Si on leur supprime le travail, on voit bien que les hommes sont perdus. Comme, à l'heure actuelle, une très grande part de ce travail se situe dans les entreprises, c'est là aussi que les gens réalisent quelque chose d'important pour eux.

D'où l'interrogation sur les structures de l'entreprise : quelles sont les plus favorables ou les moins défavorables ? Comment étudier les différentes structures pour évaluer, d'une part, dans quelle mesure elles sont efficaces – ou pas – et, d'autre part, quel poids elles font peser sur les individus, quelles possibilités elles leur laissent ? D'où mon intérêt précoce pour les problèmes de structure et d'organisation. C'est un premier point, crucial.

Deuxième idée-force : nous sommes dans une société où l'on privilégie l'individualisme. Personnellement, je préfère le terme de « sujet » à celui d'individu, car l'individualisme contemporain est celui de l'individu-masse. Tous les individus semblent se différencier, et tous, en fait, se mettent à se ressembler (Castoriadis a bien mis ce point en lumière). En revanche, un sujet est quelqu'un de singulier qui se réalise individuellement, mais aussi par des actions collectives construites avec les

autres. C'est pourquoi, je défends une autre idée fondamentale, celle de dépasser la dichotomie individu/groupe ou individu/société. Pour moi, il est important de relier le processus d'individuation (différent de l'individualisation) à la réalisation d'une aventure collective.

Une troisième idée-force me semble tout aussi centrale, même si elle peut paraître assez classique : c'est qu'une entreprise est toujours dans un état d'équilibre, et non dans une situation d'ordre établi. L'équilibre suppose également du déséquilibre ou des crises. Il oblige à penser l'entreprise, dans un processus permanent de changement et d'évolution, et à s'interroger dès lors sur les moyens d'étudier un tel processus, qu'il soit spontané, inconscient ou voulu. En découle une réflexion sur l'intervention psychosociologique, pour permettre à l'organisation de développer en son sein des instruments d'analyse de sa dynamique interne, de façon à pouvoir la prendre en charge et la transformer.

**G&C** *Justement, est-ce que vous n'êtes pas un peu déçu, ou étonné, de la résistance des entreprises à penser leur fonctionnement ?*

**E.E.** Je cite souvent une phrase de Scott Fitzgerald que j'aime beaucoup : « Il faudrait savoir définitivement que le monde est sans espoir et être néanmoins résolu à le changer ». C'est, depuis toujours, ma façon de voir. Quand les gens qui ne me connaissent pas lisent, par exemple, « De la horde à l'État » ou « Les figures du Maître », ils déclarent que l'individu n'est pas aussi noir ou sinistre que je le décris, et que je met beaucoup trop l'accent sur les aspects destructifs de la vie sociale.

Mais l'évolution actuelle – et pas simplement celle de l'entreprise – me donne l'impression que nos sociétés sont de plus en plus cyniques, violentes, dénuées de sens. Je ne suis pas le seul à faire ce diagnostic.

Parallèlement, les questions que je me pose sont de moins en moins soulevées en entreprise. C'est peut-être pour cette raison que j'y intervins beaucoup moins. Mais je ne tombe pas non plus dans un pessimisme noir, c'est toujours ce qui m'a sauvé. Ainsi, je ne crois pas du tout que l'on soit embarqué dans une tendance inéluctable, même si à l'heure actuelle, il y a des O.P.A., des fusions, des gens qu'on liquide, etc.

On observe un renouveau timide des mouvements sociaux, avec des gens qui se posent les problèmes autrement, par exemple sur le thème de l'exclusion. Bref, beaucoup de choses se font, mais pas spécialement dans l'entreprise. C'est pour cela que, d'un point de vue psychosociologique, je m'intéresse moins à l'entreprise.

**G&C** *Curieusement, le titre d'un de vos tout derniers recueils de textes désigne explicitement l'entreprise. Vous l'avez intitulé : « Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise », et non « dans l'organisation »...*

**E.E.** ... pour une raison simple : dans ce livre, tout en précisant que son contenu, notamment sur le changement, ouvrirait sur des phénomènes ne relevant pas de l'entreprise, je me suis tout de même aperçu que j'y prenais la quasi-totalité de mes exemples. Je ne pouvais donc pas écrire « pouvoir et désir dans l'organisation », bien que mon premier mouvement ait été celui-là. Après tout, me suis-je dit, montrons clairement que ces questions sont extrêmement importantes pour l'entreprise.

Certes, les modes d'analyse et d'intervention que je propose ne sont pas aussi évidents à promouvoir qu'à d'autres périodes, mais cela permet au moins de prendre date pour plus tard, quand les conditions seront plus favorables. Ma perspective est simple : dans la vie, il y a, certes, des catastrophes, mais il y a aussi Éros qui nous unit et la beauté qui nous fait espérer. C'est pourquoi, quand ça va mal,

on attend que ça passe, on essaie de voir ce qu'il faut faire pour que ça ne recommence pas. Ou alors, on tâche de tenir, jusqu'au moment où ce que l'on dit va pouvoir à nouveau servir.

Les évolutions peuvent être décevantes. C'est le cas, par exemple, de la montée en puissance de la déréglementation, de l'externalisation ou de la précarité. Si on en arrive à un système client-fournisseur généralisé, chacun se vendant soi-même, peut-être ne pourra-t-on plus parler d'entreprise. Mais je ne crois pas qu'on ira jusque là. Les sociétés existent, les gens finissent par réagir, par réfléchir.

---

## UNE SOCIÉTÉ FRAGMENTÉE

---

**G&C** *À ce propos, il y a une dizaine d'années, vous constataiez l'émergence d'un nouveau type d'entreprise, qui s'évertuait à capter l'imaginaire des salariés pour qu'ils adhèrent à la « culture » organisationnelle. Or, aujourd'hui, beaucoup de dirigeants ne veulent plus s'attacher durablement leurs personnels ; le turn over y est même conçu comme principe de management. Alors, ces entreprises ont-elles régressé ou assiste-t-on à la naissance d'un nouveau type de management ?*

**E.E.** Je considère qu'il s'agit de phénomènes conjoncturels et non structurels. À mon avis, la société se fragmente, chacun faisant sa vie dans son coin. C'est aussi le cas de l'entreprise, avec une multiplication des organisations en réseau dans lesquelles il suffit que les gens fassent bien leur tâche pour que ça fonctionne.

Je ne dis pas qu'une telle tendance ne puisse se développer davantage. On assiste d'ailleurs à une dissociation progressive entre une vision de l'entreprise promue pour les actionnaires, d'un côté, et pour les individus

qui y travaillent, de l'autre. Paradoxalement, c'est parfois même au moment où les individus commencent à s'identifier à leur entreprise que les dirigeants les renvoient à des considérations instrumentales : « Si vos stratégies individuelles collent avec celles de l'entreprise, vous pouvez faire un bout de chemin avec nous. Mais si elles ne collent pas, vous disparaîsez ». Ou bien : « Le temps que vous resterez ici, nous veillerons à vous garder employables de sorte que, si on vous remet sur le marché du travail, vous ayez accru vos compétences et puissiez vous négocier encore mieux ».

C'est vraiment l'individu entrepreneur de lui-même, vendant ses compétences, chacun devenant, à la limite, une petite entreprise à lui tout seul. Tout le monde se retrouve « free lance ». J'exagère un peu cette vision, tout en pensant qu'il ne s'agit pas d'un problème inhérent à l'entreprise. C'est le problème d'une société en train de se morceler complètement. L'hypothèse que je fais, c'est que ça ne durera pas. Il y aura de nouveaux rassemblements.

**G&C** *Vous l'illustrez avec cette idée d'un conflit (ou d'une complémentarité) entre les aspects contractuels et institutionnels de l'engagement des personnes dans l'entreprise. Toute entreprise garde une envie d'institution. En matière de ressources humaines, c'est l'un des principaux paradoxes actuels que ce désir des dirigeants de maintenir une forme d'institution, avec son emprise sur le personnel, et d'échapper à ses contraintes, en contractualisant au niveau des personnes.*

**E.E.** C'est pour cela que le mouvement de flexibilisation n'est, à mon avis, pas durable dans sa forme actuelle, parce qu'il y a aussi des besoins de cohésion, ressentis même au niveau européen. On ne peut se satisfaire d'une trop forte déréglementation. On pourrait même dire que le renouveau social-démocrate

en Europe est l'indice de ce que les libéralismes économique et politique, liés l'un à l'autre, ne sont pas supportables. Sauf peut-être pour les gens qui gagnent. Mais on n'est jamais sûr de toujours gagner. Donc, il y aura des recompositions. Mais, pendant un certain temps, beaucoup d'entreprises continueront sans doute à défaire les liens institutionnels, comme elles avaient joué, naguère, à l'identification forcée.

## LUTTE ET AMOUR DANS LES ORGANISATIONS

**G&C** *Peut-on considérer que les entreprises sont toujours en équilibre précaire ?*

**E.E.** L'entreprise est aussi un terrain de lutte entre conflits et consensus. Elle doit accepter la double nécessité du consensus (qui stabilise) et de la réalité conflictuelle (qui permet d'avancer). Cela fait tomber l'idée un peu simpliste d'une démocratie harmonieuse. Il est d'ailleurs utile de poser ce principe, non seulement pour l'entreprise, mais aussi pour les différents groupes et individus qui la constituent. Jusqu'à quel point ceux-ci acceptent-ils les conflits intra- et inter-psychiques qu'ils peuvent vivre ? En quoi ont-ils besoin de se sentir en harmonie avec eux-mêmes et avec les autres ?

Dans les interventions, on peut travailler finement sur ces « mouvements d'attraction et de répulsion », pour reprendre une formulation chère aux membres du Collège de Sociologie qui m'ont beaucoup influencé. Ce sont des phénomènes que Bataille référerait à la notion de « communautés secondes », les communautés premières étant celles auxquelles on appartient de fait. Si l'on en revient à l'entreprise, il me semble qu'elle n'est pas assimilable à une simple communauté de fait

© Marc Engrander

pas, comme celles des mythes, de l'inconscient ou du sacré, avec des transgressions nécessaires et des sacrifices demandés. Il est donc insuffisant de prendre les notions de conflit et de consensus dans leur acception psychosociologique traditionnelle, au sens où il y aurait des conflits relationnels ou organisationnels inévitables, même utiles, puis des consensus. Les conflits et les consensus sont plutôt ce par

quoi les hommes expérimentent ce qu'ils peuvent être au monde, dans la mesure où ils se confrontent ainsi au mythe de l'entreprise, à leur propre légende, et où ils se créent à travers leur trajectoire personnelle. Surgissent alors des processus inconscients forts, qui attestent bien de la lutte existentielle que les sujets peuvent mener dans l'entreprise. Cette lutte coexiste avec des moments de solidarité,

d'amour et de libido qu'il est aussi possible d'expérimenter. D'ailleurs, parler de lutte et d'amour est plus évocateur que parler de conflit ou de consensus. Cela revient à remettre en jeu, dans l'entreprise, une dimension qu'elle essaye de masquer, mais pas complètement parce qu'il y a aussi certains aspects qu'elle veut sacraliser. Voilà qui me semble être un élément essentiel.

*J'essaie continuellement de faire le lien entre les façons dont les problèmes se posent, dont ils sont repris dans la psyché des individus, puis acquièrent une dimension sociale, politique, etc. Bref, je m'intéresse au va-et-vient entre un social qui devient psychique et des psychés qui, à leur tour, se confrontent à la réalité opératoire.*

*(Peter Brook dirigeant des répétitions au Théâtre des Bouffes du Nord)*

Se posent alors d'autres questions : quelles sont les normes que l'on peut ou non transgresser ? Quel est l'univers de règles qu'il faut imposer ? Quelles sont les règles qui favorisent les réalisations, quelles sont celles qui empêchent que des choses puissent arriver ? Par là, on touche à des éléments beaucoup plus fondamentaux pour les individus, beaucoup plus difficiles à analyser dans les organisations, mais qui sont tout à fait passionnants. Cela me conduit à avancer une dernière idée, plus banale et néanmoins très importante, selon laquelle chaque entreprise développe, non seulement une culture, mais une sorte de psychisme collectif, c'est-à-dire un mode de pensée ou de fonctionnement inconscient qui joue sur l'ensemble de ses membres. Sans revenir à la notion durkheimienne de représentation collective, je crois qu'il y avait quelque chose de juste dans ce que disait Bion sur l'existence de « présupposés de base » inconscients dans les groupes. Je ne suis pas sûr qu'il ait pointé les bons « présupposés », mais il est évident que de tels phénomènes agissent – et sont extraordinairement opérants – sur les manières de penser ou de réagir des individus dans l'organisation. C'est une dimension cruciale de l'intervention de changement. Car on peut changer structurellement beaucoup de choses. Mais si les « présupposés » inconscients ne bougent pas, alors rien ne change.

En revanche, les organisations qui changent sont celles où, soudain, même quand les gens ne le disent pas, ils commencent à parler autrement, à avoir d'autres types de fonctionnement, à s'habiller autrement, etc.

**G&C** Dans cette perspective, qu'est-ce qui aujourd'hui vous donnerait envie d'intervenir en entreprise ? Et pour y faire quoi ?

**E.E.** C'est assez difficile à anticiper. Même si j'ai une théorie générale sur laquelle appuyer

mes interventions, je me dis, à chaque fois, que j'ai affaire à un cas particulier, avec sa richesse, et que je vais essayer de comprendre ce qui se joue véritablement dans l'organisation consultée. Donc, il m'est difficile de dire ce que je vais faire a priori, car ce n'est pas préétabli. Même si Wittgenstein n'est pas ma référence habituelle, cela rejoint ce qu'il dit à propos de la musique, à savoir qu'il n'y a pas de bon tempo en soi pour un pianiste, qu'il peut même y avoir plusieurs pianistes différents ayant un bon tempo personnel. Lors d'une intervention organisationnelle, c'est avec ce type d'intuition esthétique que je travaille, à travers les paroles des gens, ce qu'ils me donnent à voir, ce que je commence à comprendre, ce que je peux leur offrir. D'ailleurs, je peux proposer des modalités d'intervention très variées, qui sont à la limite très banales : une enquête, des réunions de groupe, etc. L'essentiel n'est pas dans les techniques, mais plutôt dans la façon de le faire avec cette organisation, à ce moment-là. La psychanalyste Piera Aulagnier disait aussi, en usant d'une très belle formule, que sa pratique clinique lui imposait une « libre théorisation flottante », au sens où elle disposait d'éléments théoriques qu'elle n'allait pas appliquer directement au patient, mais qui lui servaient de points de repère et dont l'usage pouvait changer selon les cas.

En ce qui me concerne, c'est un peu pareil. Certes, dans « L'organisation en analyse », j'ai essayé d'étudier un certain nombre de niveaux possibles d'intervention. Si j'interviens dans une entreprise, je sais que je vais devoir me confronter aux questions de pouvoir et de stratégie, aux désirs, à l'imaginaire, etc. Alors, je pourrais me constituer une check-list (ne pas oublier l'imaginaire, ne pas oublier le désir, etc.), mais, franchement, cela me semblerait absurde.

**G&C** Vos travaux montrent bien

que les problèmes ne se posent que dans un contexte et que les généralisations créent de la toute-puissance interprétative qui favorise l'excès de pouvoir ou la perversion. Dans cet esprit, vous avez écrit : « On peut se demander si l'insistance sur l'intellectualité prônée dans les établissements d'enseignement ne vise pas à former ainsi de grands ou de petits pervers heureux de penser qu'ils peuvent transformer les autres en marionnettes ». Lors de l'on forme des étudiants au management, il est toujours possible de se demander si on n'est pas fatalement dans ce registre de la perversion. Vous qui êtes aussi professeur à l'Université, comment voyez-vous ce dilemme ?

**E.E.** Le problème de l'enseignement, c'est de permettre à l'individu d'acquérir une certaine maîtrise intellectuelle. Mais, s'il ne vise qu'à cela, l'apprentissage débouche sur une pulsion d'emprise. Il conduit à être, comme disait Musil, un vivisecteur, un entomologiste (qui classe, etc.). Voilà notre « déformation » cartésienne. Peut-on, dans l'enseignement, donner aux apprenants une certaine possibilité de maîtrise, mais aussi de « déprise » ? De sorte qu'ils puissent faire sans cesse l'expérience de la complexité, de leur finitude, des limites, du manque ? Certes, la plupart des étudiants ne veulent pas de ça. Ils attendent de l'enseignant qu'il soit un maître, en espérant être, un jour, des maîtres à leur tour.

La grande difficulté, c'est de montrer que le savoir est aussi de l'expérience vécue, c'est-à-dire une façon « d'affronter debout l'abîme », comme disait Castoriadis. C'est quelque chose que l'on construit et qui se dérobe sous nos pieds. Voilà pourquoi il ne faut pas trop utiliser de grilles toutes faites. Parce que les grilles, ça rassure. Quoi qu'il en soit, essayons de ne pas accélérer la formation de petits pervers. La société se charge assez d'en produire, ce n'est pas la peine d'en rajouter. •