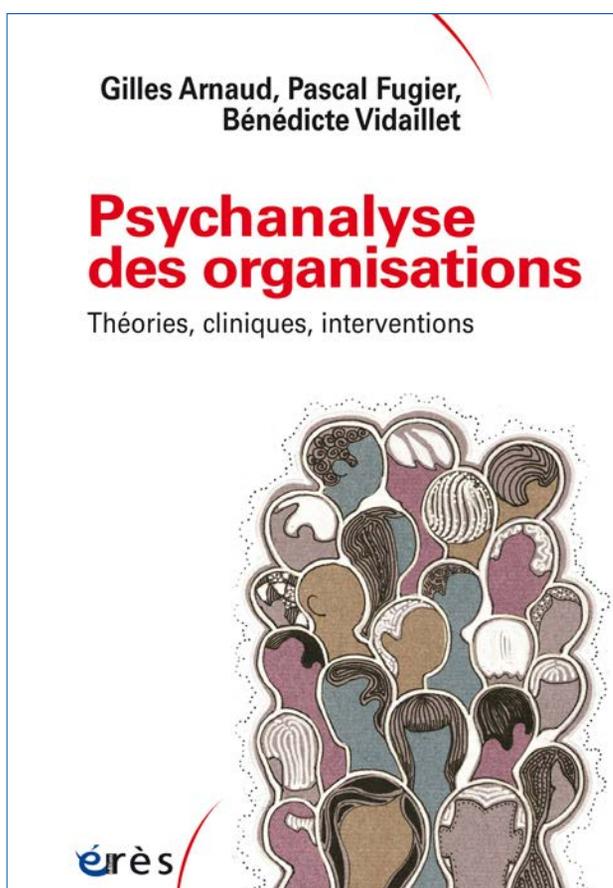


Devenirs de la psychanalyse organisationnelle

À propos du livre de Gilles ARNAUD, Pascal FUGIER & Bénédicte VIDAILLET, *Psychanalyse des organisations. Théories, cliniques, interventions*, Toulouse, Éditions Erès, 2018.

Par Xavier LÉON

Sociologue et psychosociologue,
Laboratoire de Changement Social et Politique (LCSP – Université Paris Diderot) – Sorbonne Paris Cité / ESCP Europe.



© Éditions Erès

Ce livre présente un ensemble d'orientations et de travaux psychanalytiques dans le champ des études organisationnelles. À cet égard, les auteurs⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾ apportent un complément original à d'autres livres du même genre, notamment dans le champ de la psychosociologie francophone⁽⁴⁾. Cette publication, organisée en trois grandes parties, propose une démarche généalogique et classificatoire des différentes orientations, en soulignant l'histoire de leurs contributions singulières et leurs spécificités lorsqu'elles mobilisent les théories psychanalytiques (de leurs applications, en passant par leurs approfondissements, jusqu'à la possible création conceptuelle, méthodologique, voire disciplinaire).

Une longue et instructive introduction (reliée au chapitre 1) fait clairement référence à l'héritage freudien et ses travaux pionniers sur « le lien social » concernant les groupes, les organisations et, plus largement les phénomènes socioculturels et inconscients du fonctionnement social. Ainsi, l'œuvre freudienne constitue l'ancrage incontournable des différents « devenirs » de la psychanalyse des organisations.

La première partie (chapitres 2 à 5) regroupe plusieurs traditions de recherche autour d'un point commun : appliquer et approfondir les concepts de la psychanalyse pour penser les groupes, les organisations et les institutions. Il s'agit plus précisément de la socio-analyse avec les approches cliniques anglo-saxonnes de W. Bion, d'E. Jaques et des travaux du Tavistock Institute of Human Relations de Londres ; sous un angle plus adaptatif et normatif, des approches américaine et canadienne de la psychodynamique organisationnelle (avec notamment les recherches plus récentes de M. Kets de Vries) ; de la psychanalyse française des groupes (de formation, de thérapie, etc.) et des institutions avec les travaux de D. Anzieu et de R. Kaës ; et de l'approche lacanienne des organisations (par exemple, avec les contributions de G. Arnaud et de B. Vidaillet) selon

⁽¹⁾ Gilles Arnaud est psychosociologue et Professeur de psychologie des organisations à l'ESCP Europe, membre du Laboratoire d'Excellence « Histoire et anthropologie des savoirs, des techniques et des croyances » (LabEx HASTEC) et chercheur associé au Laboratoire de Changement Social et Politique (LCSP), Université Paris Diderot.

⁽²⁾ Pascal Fugier est sociologue et Maître de conférences en sciences de l'éducation à l'Université de Cergy-Pontoise, membre du laboratoire « École Mutations Apprentissages » (EMA – EA 4507).

⁽³⁾ Bénédicte Vidaillet est psychanalyste et Professeure agrégée des Universités à l'Université Paris Est Créteil, membre du laboratoire « Institut de Recherche en Gestion » (IRG).

⁽⁴⁾ Comme par exemple, le *Vocabulaire de la psychosociologie. Positions et références* (Barus-Michel et al., 2016 [2002]), *l'Introduction à la psychosociologie des organisations* (2013, [1998]) de F. Petit et de M. Dubois, ou encore les *Méthodes de l'intervention psychosociologique* (2002) de G. Mendel et de J-L. Prades. En revanche, cet ouvrage s'en différencie en abordant l'organisation sous la référence commune et centrale de la psychanalyse, tout en soulignant les spécificités, l'hétérogénéité et les divergences entre les différentes traditions intellectuelles francophones et internationales reliées au champ de la psychanalyse organisationnelle.

une double perspective : celle d'une clinique du « sujet de l'inconscient », et celle d'une critique socio-organisationnelle liée aux problématiques de société.

La deuxième partie (chapitres 6 à 9) expose l'approche française de la psychosociologie clinique des organisations d'inspiration psychanalytique, qui a notamment comme enjeu d'intriquer la psychanalyse et la sociologie, en articulant les dimensions psychique et organisationnelle, tout en tissant des liens entre l'expérience de l'individu, celle du groupe et celle de l'institution. Elle est présentée selon quatre courants intellectuels : l'analyse dialectique de M. Pagès ; la psychosociologie analytique d'E. Enriquez ; la sociologie clinique de V. de Gaulejac ; la psychologie sociale clinique autour des approches de J. Barus-Michel et de F. Giust-Desprairies.

La dernière partie (chapitres 10 à 12) décrit trois autres perspectives qui ont pour ambition de revisiter et de penser « au-delà » de la psychanalyse. En outre, elles arriment explicitement la psychanalyse freudienne à une vision anthropologique et politique du sujet. Elles se déploient autour de la sociopsychanalyse inventée par G. Mendel ; de la socialanalyse - inaugurée par le couple M. et J. Van Bockstaele - et de l'analyse institutionnelle de R. Lourau et G. Lapassade ; et de la psychodynamique du travail fondée par C. Dejours.

Une des voies possibles pour appréhender cet ouvrage réside dans le choix d'une thématique particulière⁽⁵⁾ : celle de « l'émancipation » des individus et des collectifs dans les organisations nous servira de fil rouge dans la suite de ce texte.

Parmi les approches de la première partie, même si ces dernières pensent à certains égards la question de l'émancipation au travail, ce sont surtout les perspectives lacaniennes des organisations qui se penchent explicitement sur les processus émancipatoires. Ainsi, certains chercheurs de cette orientation mobilisent la théorie des discours de Lacan et ses quatre structures⁽⁶⁾ : d'abord, celle du « maître » et celle de « l'universitaire » dont l'intentionnalité renvoie au savoir. À titre illustratif (et au risque de la caricature) il s'agit des positions les plus courantes chez les consultants (les discours de « la solution à tout prix ») et chez les enseignants (les discours du « je sais tout sur tout »). Concernant les deux autres structures, il s'agit des discours qui renvoient à la question du désir et de la vérité : celui de « l'hystérique » (« la vérité derrière ce que je montre ») et celui de « l'analyste » (« présente mais ignorée, la vérité du désir devant être nommée »). Le discours de l'analyste semble être le seul à favoriser l'émancipation des sujets et des collectifs dans les organisations. D'un point de vue pratique, le clinicien écoute ici le « désir de travail » du sujet, en respectant sa

subjectivité, et propose des espaces de symbolisation (l'entretien clinique par exemple) pour mettre en mots son rapport au travail afin de modifier la relation qu'il entretient au langage et à certains signifiants. Par exemple, le chercheur-praticien peut accompagner un manager d'une grande organisation pour lui éviter un double écueil : celui de l'organisation pyramidale qui l'assigne à une place de maître « supposé savoir », et celui des nouvelles approches du « leadership authentique » qui l'empêchent d'incarner une autorité symbolique, ce qui produit des effets délétères sur l'identité des membres de son équipe.

Si l'ensemble des orientations de la deuxième partie œuvre incontestablement à l'émancipation des sujets, nous centrerons notre propos plus particulièrement sur la sociologie clinique et la psychologie sociale clinique. Sans renier leurs différences, ces approches dialectiques et critiques considèrent toutes deux les processus « socio-psychiques » (pour les sociologues cliniciens) et « psycho-sociaux » (pour les psychologues sociaux cliniciens) comme des forces assujettissantes, mais aussi comme des forces motrices et émancipatrices. L'enjeu est de permettre aux individus de se dégager de leurs modes défensifs (par exemple : le déni, les clivages ou encore l'activisme) et d'augmenter leur pouvoir d'action en contribuant aussi au développement de l'organisation, autour d'un projet à la fois individuel et collectif. Concrètement, les chercheurs-intervenants écoutent et repèrent avec les sujets les « paradoxes destructeurs/moteurs » ou encore les « conflictualités psychiques et sociales » dans des espaces d'élaboration et de co-construction (comme les « groupes d'implication et de recherche » en sociologie clinique ou les « séminaires d'analyse clinique des pratiques » en psychosociologie clinique). Par exemple, la souffrance au travail ou les phénomènes organisationnels sont alors mis en perspective par l'étude du sentiment de honte, de violences ordinaires ou encore de situations de crises que peuvent vivre les individus à l'ère de l'hypermodernité.

Enfin, les approches de la troisième partie pensent l'émancipation en centrant les analyses sur « l'aliénation psychosociale » des salariés (pour les sociopsychanalystes) et les processus d'« aliénation mentale, sociale et culturelle » au travail (pour les praticiens-chercheurs en psychodynamique du travail). Elles ont une ambition et une visée communes : proposer des dispositifs d'intervention qui revendiquent une portée politique afin de favoriser des actes créateurs et émancipateurs. La sociopsychanalyse propose de penser le travail en fonction de sa place significative dans le « mouvement d'appropriation de l'acte ». Ce processus d'émancipation est désigné par le néologisme d'« actepouvoir », selon lequel tout individu désire poser des actes significatifs et maîtriser l'activité qu'il réalise. Dans le cadre de l'intervention, en prenant l'exemple d'une régie de transports, les chercheurs aboutissent, malgré de nombreux obstacles, à des changements de représentations et de nouvelles relations de coopération, tout en résorbant les difficultés entre les différents membres et niveaux hiérarchiques dans

⁽⁵⁾ Notons qu'il y a plus de 130 thématiques en index de ce livre comme le changement, les émotions, le leadership, le pouvoir, etc.

⁽⁶⁾ Précisons ici que Lacan introduira quelques formalisations relatives à un cinquième discours, celui du « capitaliste », afin de rendre compte des mutations subjectives liées à la société néolibérale.

cette organisation. D'après la psychodynamique du travail, prendre en considération l'expérience quotidienne du travail a des conséquences pour penser les niveaux subjectif, organisationnel, social et politique. Ici, travailler c'est « faire l'épreuve du réel » qui résiste, qui ne fonctionne pas comme une prescription organisationnelle. L'individu éprouve alors corporellement et affectivement, sur le mode de la souffrance, le monde réel (« je n'y arrive pas » ; « ça ne marche pas comme prévu »). Ces difficultés inévitables peuvent produire à terme des psychopathologies, mais peuvent aussi révéler l'intelligence pratique et rusée du sujet qui cherche des « ficelles de métier » pour réussir et sublimer son activité ordinaire. L'émancipation passe dès lors par une prise en compte de la centralité du travail dans la production de règles de métier et de collectif, ce qui implique l'apprentissage de la délibération dans une communauté à laquelle l'individu participe.

En conclusion, si le propos, vivifiant, de ce livre trouve son soubassement principal dans un ensemble conceptuel transdisciplinaire, robuste sans prétendre à la complétude, il importe de souligner le véritable effort pédagogique des trois auteurs pour présenter des orientations psychanalytiques plurielles et des œuvres théoriques souvent complexes – *via* un contenu accessible, clair et structuré, mais aussi un nombre important d'exemples d'interventions, de principes méthodologiques et d'analyses concrètes de situations de travail. C'est d'ailleurs ce geste de transmission qui constitue à nos yeux l'intérêt didactique et la qualité heuristique de ce bel ouvrage⁽⁷⁾.

⁽⁷⁾ En 2019, le jury de labellisation des « Ouvrages de Management » de la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) a distingué cette publication dans la catégorie « Manuel de l'Enseignement Supérieur ».

Bibliographie :

BARUS-MICHEL J., ENRIQUEZ E. & LEVY A. (2016/2002), *Vocabulaire de psychosociologie. Références et positions*, Toulouse, Éditions Erès.

MENDEL G. & PRADES J.-L. (2002), *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, Paris, La Découverte.

PETIT F. & DUBOIS M. (2013/1998), *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Paris, Dunod.