



L'UNIVERSITÉ OUVERTE DES COMPÉTENCES

Des ressources et des réseaux pour les acteurs de la compétence

club
STRATÉGIES

Mardi 14 juin 2011 (18h00-20h00)

Eugène ENRIQUEZ

Sociologue, professeur émérite de l'Université Paris 7



L'éthique de l'intervention dans les organisations

- Comment s'intéresser à l'organisation ?
- Quelle approche faire de la « demande » ? Par « où » rentrer ?
- Qu'est-ce que pourrait être une éthique de l'intervention ?

Dossier documentaire



Eugène ENRIQUEZ

L'éthique de l'intervention dans les organisations

Sommaire

■ Présentation d'Eugène Enriquez Site web Wikipedia (www.fr.wikipedia.org)	p. 02
■ Présentation du livre <i>Désir et résistance : la construction du sujet</i>, Eugène Enriquez, Editions Parangon/Vs, 2011	
Résumé	p. 22
Table des matières	p. 23
La pensée et la bureaucratie du savoir (pp. 143-153)	p. 24
Epilogue (pp. 155-157)	p. 35
■ Présentation du livre <i>L'organisation en analyse</i>, Eugène Enriquez, Editions Puf, 1992	
Résumé	p. 39
Sommaire	p. 40
Adresse au lecteur	p. 42
Avant-propos	p. 44
Remarques terminales (pp. 325-331)	p. 46
■ Vie psychique et organisation Eugène Enriquez, Site web ISEG (http://pascal.iseg.utl.pt), Socius working papers n°2/93, 1993	p. 53
■ Accompagnement, travail social, postures cliniques et enjeux éthiques Christophe Niewiadomski, Site web Education Permanente (www.education-permanente.fr), Revue n°153/2002-4, 2002	p. 66

Eugène Enriquez

Eugène Enriquez, né le 30 juillet 1931 à La Goulette (Tunisie), est professeur retraité de l'Université de Paris VII. Il y fut responsable de la formation doctorale de sociologie. Il est actuellement co-rédacteur en chef de la *Nouvelle Revue de Psychosociologie*. Il est notamment auteur de : *De la horde à l'État* (1983) et co-auteur avec André Lévy et d'autres du *Vocabulaire de psychosociologie*.

Eugène Enriquez a repris comme base les apports de Sigmund Freud et de Max Weber et s'est essentiellement intéressé aux fonctions imaginaires et à l'inconscient social, et en particulier aux aspects mortifères du pouvoir. la première partie rappelle succinctement ses principales idées forces ressortant de ses œuvres, dans les parties suivantes est abordée la vie en organisation et plus particulièrement le sujet (de nouveau) à la mode de la conduite du changement, thème déjà abordé très tôt par Eugène Enriquez (vers 1972 voire très probablement avant).

Sommaire

- 1 Idées générales caractéristiques de son œuvre
- 2 Inconscient et vie dans les organisations
 - 2.1 Impact de l'inconscient
 - 2.2 Description des instances rendant compte du système imaginaire, symbolique et culturel qu'est l'organisation
 - 2.2.1 L'instance mythique
 - 2.2.2 L'instance sociale historique
 - 2.2.3 L'instance institutionnelle
 - 2.2.4 L'instance organisationnelle (au sens stricte)
 - 2.2.5 L'instance groupale
 - 2.2.6 L'instance individuelle
 - 2.2.7 L'instance pulsionnelle
- 3 L'organisation et l'acteur - L'apport de Michel Crozier
 - 3.1 La stratégie de l'acteur
 - 3.2 Le pouvoir est le fondement de l'action organisée
 - 3.3 Le pouvoir et l'organisation
 - 3.4 Le jeu est l'instrument de l'action organisée
- 4 La problématique spécifique du changement - L'apport d'Eugène Enriquez
 - 4.1 La finalité du changement
 - 4.1.1 La relation de pouvoir comme obstacle et comme finalité du changement
 - 4.1.2 Finalités vécues et finalités choisies
 - 4.1.3 Le cas particulier de l'autogestion : un problème et non une solution
 - 4.2 La conduite du changement : la dualité agents de changement et analystes
 - 4.2.1 Rappel historique sur la question du changement et de son idéologie
 - 4.2.2 Typologie du changement
 - 4.2.2.1 Les deux sous-systèmes concrets réels : organisation et individu
 - 4.2.2.2 Le changement individuel
 - 4.2.2.3 Le changement organisationnel
 - 4.3 Le rôle du psychosociologue
 - 4.3.1 Champ d'observation du psychosociologue
 - 4.3.2 Le problème des conduites pathologiques des projets et des groupes
 - 4.3.2.1 La structure particulière du projet

4.3.2.2 Le cas particulier des groupes	
4.4 Les deux leviers fondamentaux du changement : idéalisation et sublimation	
5 Bibliographie	
6 Liens externes	

Idées générales caractéristiques de son œuvre

D'un point de vue des sciences humaines, la psychologie et la psychanalyse dans leur appréhension des phénomènes inconscients ne peuvent suffire à rendre compte de leurs effets dans la réalité sociale : en effet, les concepts issus de ces sciences, bien que pertinents en soi, ne sauraient être "plaqués" sur la réalité sociale; il leur faut pour cela être validés (c'est-à-dire travaillés, expérimentés, épistémologiquement recevables etc.) comme trans-spécifiques d'une science à l'autre. Il faut donc pour rendre compte de cette réalité de manière pertinente, recourir à d'autres sciences telle une psychosociologie correctement définie et appliquée en tant que pratique rigoureuse observant des d'objets vivants concrets et réels relatifs à la vie sociale, et enfin promouvoir l'édification d'une sociologie clinique intégrant ces concepts rendus trans-spécifiques.

La pierre angulaire de son œuvre est la thèse "De la horde à L'État" publiée en 1983. À partir d'une exégèse méticuleuse des ouvrages à portée sociologique de Freud, la nature profonde du développement des civilisations (vie et mort des civilisations) y est analysée, élucidant ainsi le véritable sens du développement historique. La démonstration aboutit ainsi à décrire les différentes figures possibles que peut prendre l'État moderne, dont la forme d'État total dit "État de horde", expression ultime et mortifère de domination se voulant seul et unique principe sacré régissant la société, avec ses conséquences sociales et sociétales tant pour les groupes que les individus (mort et négation des groupes et individus soumis dans un retour dans la reconstitution d'un temps primordial au profit exclusif d'un seul individu et/ou groupe central unilatéral et directement violent), tout autre sacré tels la Religion, l'Argent, le Travail, l'Entreprise y sont alors relégués comme secondaires et contingents voire tout simplement supprimés.

Les différentes formes que peut prendre l'État ne sont ni le fruit du hasard ni fortuites, elles sont à l'image des besoins de réassurance de chacun des individus dans la mesure où tous sommes plus ou moins en situation de détresse infantile latente et permanente dans la vie, et exige en compensation et/ou en étai la présence d'une puissance tutélaire surtout en cas de perspective de perte des moyens sociaux d'autonomie.

Dans ses études postérieures, un accent particulier est mis sur la prégnance de l'inconscient. Une notion majeure est mise en évidence : la dichotomie entre imaginaire moteur (sublimation) expression de la pulsion de vie d'une part et imaginaire leurrant (idéalisations) expression de la pulsion de mort d'autre part. Ces deux imaginaires ont des fonctions complémentaires l'une de l'autre : là où l'imaginaire leurrant vise la conservation des normes et de maintenir une fonction de repère, la capacité à l'imaginaire moteur (créations, arts, imagination, rêverie, sublimation etc.), portée par chacun de nous, permet une ouverture favorisant la régénération des normes et des valeurs.

En outre, concernant la vie des organisations, Eugène Enriquez a mis en évidence la structure fondamentale de l'appareil inconscient de l'organisation (instances mythique, sociale historique, institutionnelle, organisationnelle (au sens strict), groupale, individuelle et pulsionnelle) et dont il caractérise les modalités (1992). Cet ensemble forme un système non stratifié, articulé, dynamique, cohérent avec rétro-actions complexes, et où ou chaque instance se renforce mutuellement pour former si possible un système équilibré. Il y est mis en évidence que l'instance motrice traversant les autres instances est l'*instance pulsionnelle* dans ces deux aspects de vie et de mort s'opposant et/ou s'alliant

mutuellement. Cette découverte aboutit à une nouvelle définition de l'organisation considérée comme un système *imaginaire, symbolique et culturel* et servant de référentiel à la dynamique imaginaire (moteur et leurre) dans l'organisation.

Que cela soit dans la société tout entière ou dans le contexte de l'organisation, la manifestation de cet imaginaire moteur se traduit par l'apparition d'individus "créateurs d'histoire" plus ou moins dissidents (en particulier les artistes, écrivains, philosophes, personnages historiques émergents, penseurs politiques, scientifiques etc. mais aussi des anonymes dans leur quotidien). Les normes et valeurs créées par ces "créateurs d'histoire", constituent la seule véritable transgression efficace et efficiente pour endiguer des formes de pouvoir de par trop devenu oppressant en le faisant apparaître comme contingent et arbitraire, alors que la révolte voire le terrorisme (ce dernier n'étant qu'une forme avancée de désordre et rien d'autre) ne font que renforcer le pouvoir en place en tant que référence.

L'imaginaire moteur a donc pour fonction d'éviter à la société et à sa culture vivante un enfermement dans une entropie d'une part, mais aussi de démonétiser, au point de le renverser, un pouvoir devenu par trop mortifère à un moment donné d'autre part.

Inconscient et vie dans les organisations

Impact de l'inconscient

L'impact de l'inconscient dans la vie sociale va induire des phénomènes permanents tel que :

1. L'inconscient va désigner les phénomènes de règles intériorisées qui agissent avec force et une intensité non maîtrisable,
2. Ses effets et les conduites inhérentes persistent même si les causes ont disparu,
3. Toute attitude unilatérale va obtenir les effets escomptés mais aussi toujours son inverse.

Toutefois l'inconscient n'est ni inconnu ni inexprimable, et en conséquences de quoi ses forces ont une logique propre que l'on peut structurer en classes de processus inconscients non réductibles l'une à l'autre.

Dans une organisation, ces classes de processus forment les instances spécifiques avec leur loi de fonctionnement interne permettant de valider que tout acte dans l'organisation a toujours une motivation inconsciente. L'organisation visible effective est l'actualisation permanente des effets d'instances (ou niveaux d'analyse). Ces instances sont au nombre de sept :

1. l'instance mythique,
2. l'instance sociale historique,
3. l'instance institutionnelle,
4. l'instance organisationnelle (au sens stricte),
5. l'instance groupale,
6. l'instance individuelle,
7. l'instance pulsionnelle.

Ces instances rendent compte de l'appareil inconscient collectif réel et particulier d'une organisation contemporaine. Ces instances fondent un système référentiel, elles donnent à l'organisation contemporaine moderne ses caractéristiques fondamentales réelles et non apparentes, mais dont on voit les effets permanents dans l'organisation effective visible sous forme de déroulement historique de l'activité, des relations et comportements entre les individus et/ou groupes symptômes pathologiques entre individus et entre groupes.

Description des instances rendant compte du système imaginaire, symbolique et culturel qu'est l'organisation

L'instance mythique

Le mythe ou la légende (c'est-à-dire ce qui mérite d'être perpétuellement narré) sert à fonder tout lien social et à le structurer. Il s'agit d'un ancrage dans un temps primordial « ancien » racontant les exploits de héros et de dieux et autres chimères plus ou moins symboliques.

Ces représentations symboliques doivent faire entrer tout groupe humain dans une histoire irréversible (évolution) et sert de système de valeurs référentielles fondamentales (les vertus héroïques ou la sagesse et/ou puissance des dieux en sont la manifestation prétendue) et est garant du bon déroulement de l'histoire humaine en cours dans l'organisation, il est évident que les dieux et les héros n'existent pas. Toutefois les fondateurs de l'organisation vont jouer ce rôle tutélaire surtout s'ils sont morts depuis longtemps. Ils vont être parés de toutes les vertus à l'image des héros et de tous les potentiels à l'image des dieux. Les fondateurs de l'organisation seront perçus comme des êtres transfigurés dans l'inconscient des membres de l'organisation.

Le mythe parle de l'origine des choses et de la communauté et il a pour but de souder en permanence par identification aux héros. Il s'agit de susciter l'identification à ces êtres vertueux et de fonder l'admiration, l'amour, la révérence et la sidération en contrepartie d'une reconnaissance élective. Cette reconnaissance au nom des fondateurs ou de leur valeur sera toujours attendue et demandée en permanence par tous les membres de l'organisation afin d'être élevés au rang des êtres au nom desquels les individus souhaitent parler et agir (adoubement).

La conséquence si l'identification au contenu est trop forte ou trop présente est de conduire à des phénomènes de sur investissement personnel (notion de sacrifice) conduisant les personnes à l'obligation constante de montrer sa force et ses capacités performantes et d'aboutir assez vite au « burn out » et à l'usure psychique des individus pris dans ces phantasmes d'héroïsme toujours hyper excessifs et vertigineux.

L'instance sociale historique

En réalité, vivre au rythme des exigences mythiques est intenable pour tout membre de l'organisation et assez vite une autre instance vient réguler l'instance mythique : c'est l'instance sociale historique qui a pour fonction d'éloigner et de se substituer à l'instance mythique (sans la faire disparaître).

Elle va tenir éloignés les individus des effets de l'instance mythique mais va en contrepartie leur imposer des règles idéologiques et des limites. L'idéologie va mettre en sens cohérent l'ensemble des pratiques sociales qui ont précédé; elle a pour but de calmer l'anxiété des individus.

Il s'agit de mettre en forme des modèles significatifs de comportements suffisamment normalisés (et non pas les déchaînements héroïques et fascinants exigés par l'instance mythique). Elle va donc déterminer qui est dominant et qui est dominé, et quels sont les attributs spécifiques induits des classes d'individus (dirigeants, cadres et exécutants subordonnés). Cela vise en particulier à masquer les conflits permanents générés par l'instance mythique. Ces règles idéologiques vont être intériorisées. De mise en sens on passe de la mise en ordre indiscutable à un moment donné, il s'agit donc d'un idéal que l'inconscient de chaque individu va intégrer donnant l'illusion nécessaire de la cohérence.

De comportements héroïques seulement justifiés par les vertus, on va passer à des comportements autorisés. Elle fournit un modèle intangible sur lequel la formation collective (l'organisation) va s'étayer. De l'identification aux fondateurs on va passer à un rassemblement c'est-à-dire de s'identifier autant aux dirigeants mais aussi aux pairs de sa classe d'appartenance sans être en permanence obligé de se justifier puisque pré codés par l'instance sociale historique.

La contrepartie d'un excès d'adhésion au modèle intériorisé est un trop grand conformisme, une frustration des individus face à un modèle fondamentalement totalitaire certes rassurant mais unilatéral, répressif et intolérant. Cette instance conduit à une homogénéisation mortifère dont les symptômes sont la paranoïa, la perversion et l'apathie, si elle devient trop importante. L'aliénation au modèle serait la conséquence ultime pour un individu.

L'instance institutionnelle

Dans l'instance institutionnelle, ce sont les mécanismes de pouvoir et de justifications de pouvoir qui vont être intériorisés. Elle a pour fonction une fois le modèle social historique établi d'y générer et inscrire des normes, lois explicites et implicites.

L'institution est ce qui donne commencement, forme et établit : on donc voit que cette instance va s'arroger en réalité les deux instances précédentes afin de maintenir le système en état de fonctionnement et de donner une orientation à tout moment quitte à modifier les contenus hiératiques des deux autres instances.

Les règles inconscientes de cette instance vont détourner les règles précédentes intangibles en rapport de lutte, d'alliance et de compétition. Elle vont pour cela promouvoir un savoir qui a force de loi et qui doit être intériorisé en agissant toujours au nom du mythe. Cette instance va exiger la soumission et la subordination permanente des individus en se donnant les moyens de la répression.

Elle est le lieu exclusif des modèles de pensées politiques. Cette instance va se manifester par :

1. Un système de savoir et une norme d'éducation plus ou moins contraignant afin de maintenir l'individu dans la forme voulue.
2. Un système de pouvoir, c'est-à-dire un système de décision autonome avec une force contraignante en faisant peser des degrés d'incertitude de la sanction intériorisé par les individus afin d'obtenir le comportement voulu.

L'instance institutionnelle autorise l'autonomie là où les autres instances ne demandait qu'identification et idéalisation. Elle crée donc des zones de liberté (en particulier pour celui qui dispose de l'incertitude sur l'autre) afin de permettre la manoeuvrabilité de l'organisation. Toutefois un excès d'autonomie aura tendance à démultiplier le phénomènes institutionnels en sous institutions multiples concurrentes et fera surgir les conflits interne à l'organisation ; car chaque sous-institution de l'organisation qui se créerait avec les individus qui y sont acteurs vont désirer être l'institution primordiale et/ou l'institution préférée de l'institution centrale de l'organisation. La conséquence peut donc être l'éclatement de l'organisation par guerre interne.

L'instance organisationnelle (au sens stricte)

Les modalités de cette instances vont exprimer les institutions et les sous institutions qu'elle représente. L'organisation ou sous organisation est donc une modalité spécifique et transitoire de tout un chacune (les institutions) et tente d'être l'incarnation de son institution. Elle va autoriser la transformation dans les faits de ce qui a été institué en des solutions technologiques et opératoires. Les

procédures et les mœurs intériorisées qui en découlent on pour but de moduler, stabiliser voire d'empêcher les désirs des différents individus et groupes à l'œuvre dans ces solutions ne donnant que la seule légitimité du moins apparente à l'institution.

Elle a pour but aussi de culpabiliser les individus sur la notion d'efficacité, de rendements, d'excellence etc. en imposant des one best ways. L'excès de l'instance conduit à une réification de l'individu et à une limitation de son autonomie, l'autonomie réelle ou revendiquée n'étant que l'apanage du pouvoir et de l'institution. L'individu dépendant des exigences de l'instance ne pourra prétendre qu'à un degré d'autorité conféré mais non pas de pouvoir jalousement réservé à l'institution. Un tel système va inconsciemment générer des phobies :

1. L'organisation effective est une mise en forme aussi le non prévu est y est haï,
2. Les comportements impulsifs et créateurs rejetés,
3. L'inconnu réduit au plus possible pour réduire la charge d'anxiété surtout face au pouvoir,
4. Les autres en tant que dangers potentiels doivent être soumis à tout moment en particulier par l'intégration dans l'équipe et la soumission à l' « esprit d'équipe » sous peine d'exclusion,
5. La parole libre non autorisée est bannie car susceptible de remise en cause ou d' « aberrations »,
6. La pensée désintéressée et créativité n'ont pas leur place.

La conséquence par excès de l'instance est une fétichisation, une compulsion de répétition des conduites de ritualisation maniaques finissant par aliéner les individus et aussi par l'apparition de conduite perverses entre individus de types sado masochistes comme le harcèlement ou encore coulage sabotage etc., ou bien la communication pour la communication et les postures hystériques qu'elle induit.

L'instance groupale

L'instance groupale va créer un modèle spécifique de production conforme à l'organisation au sens strict mais aussi un regroupement de lutte : aussi cette instance est double, elle est à la fois formelle et informelle. Cette structuration est inévitable car les individus n'ont pas vocation à être des insectes et vont tenter à la fois de produire conformément aux normes et directives et limiter le possible celles-ci afin de ne pas être dépersonnalisé ni aliéné.

Le groupe est le porteur des projets de l'organisation qui va s'instaurer autour d'une illusion, croyance et idéalisation fournies par les précédentes instances et qui va se matérialiser dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet commun fournis ou proposés par les groupes. Le groupe va être le lieu d'une autonomie propre nécessaire ou bien il n'existe pas :

1. Il va être le lieu de la réalisation de chacun.
2. Il va être le lieu du contre pouvoir par des luttes implicites (jeux) et explicites (conflits).

Le groupe va se sentir investi d'une mission qui le structure et le définit en propre, sans groupe l'organisation ne peut pas exister. Aussi, le groupe va être le lieu privilégié des conduites pathologiques (individus et chefs). Enfin la caractéristique importante est que le groupe sera le lieu privilégié de l'expression de l'inconscient, le lieu *de la reconnaissance du désir et du désir de reconnaissance*. En conséquence, un groupe va être écartelé et fluctuer entre ces deux pôles extrêmes :

1. À un extrême – désir de reconnaissance seul : le groupe sera massifié c'est-à-dire que c'est la notion de groupe qui surplombe totalement l'individu, les symptômes d'une intolérance à cette situation va se traduire par des conduites pathologiques comme les conduites émotionnelles perturbées, délations, violence, méfiance, la paranoïa va s'y installer avec émergence de discours passionnels. Si cette position s'installe trop (si les aspirations des individus y sont trop déniées et

- forcluse alors c'est l'explosion assurée).
2. À l'autre extrême – reconnaissance du désir seul : le groupe est différencié c'est-à-dire surplombé par les individus (à la limite le groupe n'existe pas ou est un prétexte) alors c'est la lutte de tous contre tous qui s'instaure dans le but d'en prendre le contrôle voir de d'en fonder un ; en un mot de devenir le chef, on voit ressurgir le héros et l'instance mythique avec l'exacerbation des conduites perverses et manipulatoires de l'instance organisationnelle. Si cette situation perdure trop le groupe implose par conflit généralisé entre ses membres.

Il est donc nécessaire pour le leader du groupe de veiller à garder un équilibre médian (et non pas une illusion de l'harmonie) entre ces deux pôles en donnant la reconnaissance nécessaire à chaque individu et en rappelant la légitimité du groupe en tant qu'entité (l'esprit d'équipe mais sans excès).

L'instance individuelle

Cette instance introduit deux aspects :

A La division sujet/individu :

1. L'individu est acteur social parlant au nom des autres instances en particulier de son groupe et de sa classe,
2. L'individu est sujet c'est-à-dire sujet de son propre inconscient freudien et collectif en dehors de l'organisation.

B Le clivage entre normal/pathologique :

1. L'individu normal plutôt dominé et orienté sur la régulation de l'activité,
2. L'individu pathologique plus proche des instances donc plutôt « chef » caractérisé par des degrés de paranoïa (la mission qui justifie tout), de perversions (manipulations sans fin et illusion de maîtrise totale), et hystérie (communication à outrance et théâtralisation).

Chaque individu n'est ni totalement l'un ou l'autre de chacun des aspects : il n'existe pas dans une organisation d'individu totalement fou ou totalement normal ni totalement sujet ni totalement « acteur total ». En réalité l'individu va être acteur social dans la répétition relative (conduite normale conditionnée par les instances) et sujet de par une conduite plus ou moins éruptive (se traduisant par absentéisme, conflictualisation, mauvaise volonté ou au contraire par enthousiasme, sublimation, velléité de grandir : signe de son propre inconscient en jeu avec les instances :

1. Tout individu à tout moment de par son statut de sujet inconscient constitue *un écart irréductible par lequel le système entier s'ouvre et se régénère*.
2. Cette instance rend l'individu/sujet apte, consciemment ou non, à transformer la structure d'organisation.

Ceci est donc la condition du changement possible. Cette aptitude est le fait de tous les individus de l'organisation sans exceptions. Le symptôme privilégié d'un changement inéluctable à venir se traduira par des conduites de dissidences plus ou moins voyantes d'individus se situant à la marge, quelle que soit sa classe ou son statut. Ce symptôme est caractérisé par un discours où l'individu (en général se sentant isolé et incompris) désigne l'organisation et son fonctionnement comme parfaitement contingente et parfaitement arbitraire.

L'instance pulsionnelle

C'est l'instance reprenant le « ça » découvert par Freud et portée par l'ensemble des individus de l'organisation. Cette instance va dynamiser l'ensemble de la structure inconsciente de l'organisation aussi elle va forcément traverser l'ensemble des six autres instances. Les instances sont ici le destin des pulsions. L'instance pulsionnelle va représenter les deux sources de pulsions que sont Eros et Thanatos, et dont les buts sont :

1. Eros : la pulsion de vie, la liaison et la mise en lien de contenu inconscient afin de garantir les besoins et nécessités
2. Thanatos : la pulsion de mort visant à détruire ou effectuer la déliaison.

Cet ensemble pulsionnel vise la satisfaction sans limite des aspirations des individus de l'organisation (fonction du « ça ») et ne peut donc qu'avoir en permanence un impact sur les autres instances ainsi que les individus.

On oppose Eros et Thanatos, mais dans le cas de l'organisation l'une agit de concert avec l'autre au travers de l'ensemble des individus permettant à la fois la création et la régénération des instances (lieu traduisant des règles intériorisées) et la destruction c'est-à-dire, la démonétisation, la désuétude, l'oubli ou « fossilisation » des règles en voie de vestiges. Le symptôme du travail des pulsions va être :

1. L'agressivité permanente tournée vers l'extérieure ou les individus internes perçus comme déviants et expression de la pulsion de mort.
2. La permanence d'idées nouvelles, de discours nouveaux, de formation de groupes, institutions, organisation effective nouvelle etc. c'est-à-dire l'expression de la symbolisation permise par la pulsion de vie et qui finissent tôt ou tard par s'instaurer de gré de force.

Au niveau individuel cela se traduira par :

1. L'individu est temporaire c'est-à-dire définitivement précaire dans l'organisation,
2. La lutte pour la reconnaissance est irrépressible,
3. La renonciation et la résignation voire apathie (inverse de ci-dessus) comme contrepartie à un moment donné,
4. L'échec inéluctable obligeant à des deuils comme condition de la réussite ultérieure.

Au niveau collectif, c'est la pulsion de mort qui régit le cycle de création destruction, c'est une fonction de régulation nécessaire et inéluctable. C'est la pulsion de vie qui permet de combler le *vide* ainsi créé par la régénération d'un *système imaginaire, symbolique et culturel*, c'est-à-dire exprimant un sens et contenu inconscient nouveau, opérant dans l'organisation et structuré dans les instances.

L'organisation et l'acteur - L'apport de Michel Crozier

La stratégie de l'acteur

Par rapport au système imaginaire, culturel et symbolique fourni par les instances ; l'individu acteur n'est pas régi par une rationalité techniciste mais par la possibilité d'extension de marge de manœuvre que lui confère ou non le système : il détient forcément une marge de manœuvre irréductible et se saisit des choix qui tôt ou tard s'offre à lui dans la limite de ses contraintes.

On s'aperçoit que plus des individus ou groupes sont placés dans des situations non favorables dans l'organisation plus ils sont apathiques et non coopératifs et qu'à l'inverse plus les groupes ont accès à des positions stratégiques ils tendent à coopérer et finir par prendre des postures décisives dans l'organisation. Entre les apathiques répandus et les stratégiques minoritaires existent une middle class

uite erratique qui oscille entre les deux.

Il s'agit donc d'un problème d'opportunité et de capacité dans un système de contraintes rien n'est définitivement figé pour aucun des groupes. La démarche stratégique est contingente au possibilité du système et où l'acteur :

1. a en fait peu d'objectifs clairs et des projets cohérents à la base il se heurtent à des ambiguïtés, incohérences, contradictions...il ré ajuste en permanence.
2. il est actif en permanence, même la passivité est la résultante d'un choix,
3. le comportement a toujours un sens,
4. le comportement est dual : offensif pour saisir l'opportunité et défensif pour garantir sa marge de manœuvre,
5. derrière les comportements éruptifs il y a toujours une stratégie,
6. une stratégie est un ensemble de règles impersonnelles conscientes ou non qui déterminent le choix des acteurs face aux situations.

La stratégie va donc prendre forme dans les jeux ou confrontation des règles entre acteur et former un résultat tangible apparent effectif, c'est-à-dire un équilibre stable à un moment donné. Elle dépend du degré de liberté c'est-à-dire du pouvoir de chacun. L'acteur va agir selon une stratégie gagnante dite stratégie « majoritaire dominante ».

Le pouvoir est le fondement de l'action organisée

Le pouvoir est une relation d'un acteur sur un autre et non un attribut, il ne se met en œuvre que par la relation qui conditionne les objectifs individuels au travers un objectif commun. Cette relation est une relation d'échange, de négociation et une relation instrumentale motivant l'engagement de ressources et engage ses possibilités d'actions.

Cette relation est réciproque et déséquilibrée dans les faits d'un acteur à l'autre bien que le faible ne soit jamais totalement démuné. Cette relation est un rapport de force limité cependant par le système. Le pouvoir est la marge de manœuvre, le degré de liberté que chaque acteur dispose c'est-à-dire sa possibilité de refuser. *Celui qui gagne c'est celui qui rend le comportement de l'autre parfaitement prévisible et le sien le moins prévisible possible.*

Faire l'inverse volontairement (se rendre prévisible) revient à déplacer l'enjeu et la nature du jeu et traduit souvent le déplacement de la zone d'incertitude du joueur. Il faut cependant que cette zone nouvelle d'incertitude reste signifiante et pertinente au regard des autres acteurs en jeux. Il s'agit donc que des intérêts en jeu soient toujours significatifs.

Le pouvoir et l'organisation

L'organisation structure et conditionne les zones d'incertitudes que les groupes et les individus vont tenter d'investir afin d'en prendre le contrôle plus la zone d'incertitude sera cruciale pour la réussite de la bonne marche de l'organisation plus grand sera le pouvoir de cet individu et/ou groupe (il devient indispensable et incontournable). L'organisation limite et régularise le déroulement effectif des stratégies et des jeux en fixant les enjeux, c'est-à-dire les risques exacts de gains et de pertes. Il existe quatre sources de pouvoirs pour un individu ou un groupe :

1. l'expertise et compétences fonctionnelles particulières,
2. la maîtrise de la relation de l'organisation à son environnement,
3. la maîtrise de la communication et de l'information,
4. le contrôle des règles organisationnelles (méta modèles voire le système des instances même)

Le jeu est l'instrument de l'action organisée

Le système des instances crée une organisation effective ne contraint jamais totalement un acteur, chaque acteur dispose toujours un degré de pouvoir sur un autre même minime ; aussi :

1. Le pouvoir absolu n'existe pas,
2. L'aliénation totale n'existe pas non plus.

L'acteur va donc mettre à profit sa marge de manœuvre conférée pour négocier sa participation en :

1. La vision des acteurs est l'ensemble des résultats anticipés issus des jeux entre acteurs,
2. chaque acteur voulant contraindre les autres acteurs pour la complétude de ses objectifs,
3. chaque voulant maintenir ou élargir sa marge de manœuvre.

L'acteur va fonctionner par stratégie limitée par la structure formelle qui vise la sûreté de fonctionnement (Stratégie = ensemble de règles impersonnelles conscientes ou non qui déterminent le choix des acteurs face aux situations et fondant un jeu à résultat.).

L'organisation structure et conditionne les zones d'incertitudes que les groupes et les individus vont tenter d'investir afin d'en prendre le contrôle. Plus la zone d'incertitude sera cruciale l'organisation plus grande sera le pouvoir de cet individu et/ou groupe.

En résumé :

1. L'acteur va agir selon une stratégie gagnante dite stratégie « majoritaire dominante »,
2. Le pouvoir sera le fondement de l'action organisée,
3. Le jeu en sera l'instrument au niveau informel entre acteurs,
4. Le résultat réel voulu par l'organisation sera le résultat des jeux,
5. La vision des acteurs est l'ensemble des résultats anticipés issus des jeux entre acteurs.

Effectuer un changement revient à casser la structure de représentation des jeux et stratégies de l'acteur.

La problématique spécifique du changement - L'apport d'Eugène Enriquez

La finalité du changement

La relation de pouvoir comme obstacle et comme finalité du changement

Le problème du changement c'est le pouvoir car lui aussi doit être sujet au changement. Or le pouvoir est l'instance qui résiste le plus de par sa nature :

1. le pouvoir n'est ni un besoin ni un désir mais une nécessité irréductible en soi à partir duquel il faut raisonner
2. le pouvoir est réparti de manière informelle en réalité au niveau des zones d'incertitudes plus ou moins cruciales, en réalité tout le monde détient une zone plus ou moins grande de pouvoir

Les rapports de jeux de coopération qui en découlent sont fondamentalement conflictuels, ambigus et manipulateur. L'organisation idéalisée harmonieuse, vertueuse et non conflictuelle est impossible. La difficulté vient que certaines catégories de personnes accaparent le pouvoir (savoirs cruciaux) résultat normal de jeux dont le but est de réduire la marge de l'autre précisément, les détenteurs de pouvoirs accaparés se rendent difficile d'accès. *Les pouvoirs (tout niveau) devront être impérativement la première cible des politiques de changements.*

Finalités vécues et finalités choisies

C'est au niveau des relations concrètes de pouvoirs que se joue le changement parce que relations vécues et non pas seulement au sommet ni selon l'organigramme officiel. Un changement par l'organigramme aboutirait à recréer une nouvelle bureaucratie.

La réponse viendra de la (re)distribution des marges d'incertitudes et de reconnaître à chaque détenteur leurs prérogatives réelles en amenant à faire assumer leur responsabilité réelle ni dépossédée ni accaparée.

Il sera alors nécessaire de redéfinir les objectifs de chacun de manières concrètes ainsi qu'un apprentissage et une découverte de modes de relation nouveaux qui vont progressivement effacer les situations de déséquilibres : ceci est le sens profond et l'objectif réel du changement.

Cependant il est impératif que les participants assument totalement ce choix et d'accepter les prérogatives du rôle conféré : il doivent donc être amenés en position de choisir et d'en assumer les contraintes nouvelles.

Le cas particulier de l'autogestion : un problème et non une solution

L'autogestion est-elle la solution nécessaire et suffisante à tout problème de changement ? Malheureusement le changement n'est pas un problème de choix de valeur idéologique, l'autogestion reviendrait à redistribuer le pouvoir au plus grand nombre tout en contraignant selon un modèle donné a priori, c'est à la fois contradictoire et illusoire : l'autogestion ne se décrète pas. Elle ne peut se réaliser ni par la contrainte ni par l'adhésion idéologique.

Le projet autogestionnaire est fondamentalement un problème car derrière la générosité du projet il masque en réalité une perspective à la fois vaine et dangereuse : la suppression de tout pouvoir c'est-à-dire l'éviction d'une composante essentielle de la coopération (fin des jeux). Même si l'autogestion est instituée démocratiquement et égalitairement, les manipulations les plus diverses continueront à proliférer pour se cristalliser autour des points clefs du système (direction, orientation, vision etc.).

Ce que révèle le problème de l'autogestion c'est qu'il est impossible d'imposer un modèle effectif d'en haut dans la mesure où une société vertueuse n'existera jamais. Ce sont les individus concrets réels qui portent la responsabilité du changement et non pas un modèle en soi : il s'agit d'amener chacun à découvrir sa marge de liberté dont il dispose vraiment et ainsi la véritable responsabilité qu'il souhaite assumer.

La conduite du changement : la dualité agents de changement et analystes

Rappel historique sur la question du changement et de son idéologie

L'arrivée de Darwin au XIX^e siècle a transformé l'étude des Êtres en problématique de l'évolution et la mutation des espèces. Cette idée a fini par atteindre l'étude des rapports sociaux toutefois pour cette dernière approche tout semble s'être arrêté net dans la mesure où certaines conclusions étaient désagréables à entendre. Au XX^e siècle l'idéologie de substitution a été : l'évolution c'est le progrès.

Or en réalité, c'est la question du changement au lieu de l'évolution ont il s'est agi en réalité ; le changement c'est la rupture, la désorganisation, la recherche d'un nouvel équilibre et la mutation non finalisée ou perçue comme telle.

Le passage de l'idéologie de l'évolution (« le progrès ») à une réflexion sur le changement n'est pas reçue ni par les groupes sociaux ni par les individus car cette idée débouche sur des questionnements trop anxiogènes.

Ces dernières années on assiste à un retour des théories du changement dans le but d'anticiper et maîtriser les changements à venir, celle-ci induit une idéologie de changement perpétuelle et curieusement les individus se sentent prêts aux changements a priori, on remarque que :

1. le changement est devenu une valeur en soi,
2. le changement est surtout le changement des autres.

On assiste à la venue de méthodes agissant sur les structures, les techniques le social etc. mais jamais portant sur l'acteur « sujet et objet ». Ceci n'est pas le hasard : même en prônant le changement les individus désirent fondamentalement ne pas changer.

Cette posture s'explique : la résistance au changement est explicable dans la mesure où on impose le changement sans se demander si les individus sont enclins à changer dans le sens proposé et surtout si on ne leur indique pas pourquoi : pour les individus le mode de comportement en cours n'a a priori aucune raison d'être remis en cause.

Typologie du changement

Les deux sous-systèmes concrets réels : organisation et individu

Il n'existe que deux sous-systèmes concrets réels : les individus et les groupes organisés temporaires ou non. Les institutions sont transcrites dans les organisations effectives : l'organisation masque et exprime à la fois ce qui a été réellement institué : le lieu de changement ne peut être que les individus et les organisations pas les institutions directement.

Le changement individuel

En dehors de la psychanalyse qui vise la cure analytique et qui ne s'applique pas ici, il s'agira de faire vivre, se faire représenter des situations « imaginaires » en levant certains interdits et complexes que la personne a structuré dans son rôle d'acteur surtout vis-à-vis de l'exercice de ses responsabilités bien assumées ou non.

Cependant comme dans la psychanalyse l'individu va se défendre en détournant, en développant une dialectique visant à se déresponsabiliser : ceci est typique de l'inconscient qui nie en permanence historicité, doute, questionnement, souffrance, le temps etc. Or l'analyse est le lieu privilégié du déploiement de l'imaginaire et/ou est entretenu un mélange entre imaginaire et réalité. Toutefois la situation d'analyse permet de lever les conditionnements institués dans le rôle social de la personne. L'analyse n'a pas de puissance absolue le résultat est toujours relatif car résulte d'un rapport de force

entre répétition/conservation et force de vie, créativité et savoir : c'est ce dernier qui est l'enjeu réel et doit remplacer la place laissée vide par la répétition/conservation une fois celle-ci révoquée. Il faut donc parvenir à créer un vide.

L'analyste va travailler sur des composants : des manifestations, des désirs, des symptômes et ne seront jamais totalement circonscrits – c'est pourquoi une démarche qui favorise le questionnement et l'interrogation est fondamentale. Il s'agit de profiter des mouvements de liaisons (désirs latents) dont on sait qu'ils peuvent ne pas être stoppés malgré les résistances et les orienter sur des nouveaux objets sociaux et ainsi vaincre la conservation/répétition devenue soudainement terne et obsolète par l'individu.

Le changement organisationnel

Les organisations sont à la fois closes et ouvertes : elle fait tout pour maintenir sa cohérence et sa permanence par la répétition et l'autorégulation et se défendre contre l'inconnu ; et en même temps elle va changer pour s'adapter par rapport à son environnement extérieure : là subsiste un problème, soit on applique les critères des dirigeants (changement fonctionnel ou fonctionnaliste) soit on prend un posture inverse (changement dysfonctionnel = rupture totale).

Fondamentalement il n'existe que deux types de changement en réalité : le changement fonctionnaliste où l'agent de changement fera sienne les directives des dirigeants et exige les attitudes « fonctionnelles » qu'il l'arrange par un changement programmé et normatif et en imposant un modèle de changement, et le changement dysfonctionnel prenant fait et cause pour les dominés allant de la démarche revendicative au renversement révolutionnaire :

A. Le changement fonctionnel : le changement fonctionnaliste où l'agent de changement fera sienne les directives des dirigeants et exige les attitudes « fonctionnelles » qu'il l'arrange par un changement programmé et normatif, en imposant un modèle de changement

B. Le changement dysfonctionnel : le changement dysfonctionnel ou militant qui reprend non pas le point de vue des dominants mais ceux des dominés pour provoquer un changement en créant un maximum de dysfonctionnements – cette position est irréaliste –. Il se présente comme un renversement et provoque des crises dures (une des variantes est la restructuration où sont prônées les valeurs des conquérants ayant acquis l'entreprise).

On constate toutefois qu'il existe des similitudes entre les deux types de changements : dans les deux cas l'agent de changement est militant et est aveuglé par l'idée que les individus n'ont pas de question à se poser – il prend les individus pour des individus compacts « non divisés » et où l'inconscient est secondaire voire n'existe pas – la communication seule suffirait : c'est une erreur. Il faut impérativement adjoindre à l'agent de changement un tiers analyste devant faire le travail « opposé » c'est-à-dire qu'il va être attentifs aux discours naissants et conduites naissantes apparus sous l'impulsion de l'agent de changement (interrogations, conflits, contradictions mais aussi désirs d'investissements etc.).

Aussi l'analyste va réinvestir la problématique des jeux, stratégies et nouvelles zones de pouvoir en fonction des nouveaux discours et assister, accompagner, élucider, prolonger les changements spontanés apparaissant dans les groupes et individus dans l'apprentissage des nouvelles formes de responsabilité à choisir et à assumer. Il sera le complément indispensable au discours d'induction de l'agent de changement.

Enfin, plus tôt sera mis en place le dispositif d'encadrement de changement (agent et analyste), plus tôt

sera effectif le changement; en effet, un changement durable est assez long et ne peut être artificiellement accéléré sous peine d'échec.

Le rôle du psychosociologue

Champ d'observation du psychosociologue

Il ne s'agit pas de l'étude d'une réalité sociale ni d'une psychothérapie : les gens ne sont pas malades ; il s'agit seulement d'interpréter les phénomènes apparents « à la lettre » :

1. accepter et recueillir ce que les acteurs expriment comme vécu tels qu'ils les formulent,
2. rétablir la chaîne de signifiants par la l'identification de l'influence des sept instances (quand c'est possible) s'exprimant par des contradictions et des hésitations etc. et de reconstituer le sens.

Il s'agit donc de recueillir « au pied de la lettre » les discours de ressentis et de vécus et ne doit pas ni censurer ni tenter d'influencer les acteurs interviewés, le vécu des acteurs : il s'agit de faire confiance à l'expression consciente des désirs et des volontés. Il faut poser le postulat que les acteurs se livrent à des stratégies, luttas etc. et le savent consciemment ou non. En s'exprimant il manifeste leur attachement à certaines significations sociales et/ou psychologiques centrales (signifiantes) pour chacun d'entre eux.

La chaîne signifiante exprime la contradiction/congruence c'est-à-dire le décalage entre le discours et le faire effectif expression de l'imaginaire collectif de l'organisation qu'il faut cerner avant d'agir et de préconiser une action de changements ou de poser un quelconque diagnostic concernant les conduites pathologiques. Le psychosociologue doit dégager le contexte imaginaire effectif réel à l'œuvre dans l'organisation.

Le problème des conduites pathologiques des projets et des groupes

La structure particulière du projet

La polarisation spécifique à la structure de projet :

La description restent ici dans la partie sociologie de projet et sociologie de groupe, le projet exprime inconsciemment un volontarisme de tout vouloir maîtriser cela implique :

1. une philosophie (référentiel) de la volonté et de l'action,
2. une philosophie de la connaissance

Le projet va dans l'inconscient osciller entre 4 pôles :

1. Pôle créatif (pulsion de vie)
2. Pôle normatif (normes – pulsion de mort)
3. Pôle existentiel (répétitivité – pulsion de mort)
4. Pôle pragmatique (anticipation – pulsion de vie)

Le projet fixe donc un cadre imaginaire qui lui est spécifique auxquels les acteurs vont se référer le projet est un sous-ensemble particulier de l'inconscient de l'organisation. Aussi les conduites pathologiques seront propres au projet, on notera les plus fréquentes :

A. Le projet divisé ou le déni de projet.

D'un point de vue de son organisation un projet sépare rôle de conception et rôle de réalisation. Dans une représentation pathologique le projet devient incantatoire pour mieux masquer une division sourde et masquée d'une division du travail (dominant = conception et dominé = réalisation). C'est une illusion de projet pour justifier une exploitation plus ou moins directe.

B. Le technicisme et le « technologisme ».

Le technicisme des procédures et l'apologie de la technologie traduisent des conduites perverses manipulatrice de type « maîtrise totale » ou « excellence par la performance ». Cette apologie cache en fait un désordre des dominants qui tend à se retrancher derrière une structure formelle (sûreté de fonctionnement pour la sûreté de fonctionnement) mais vise en fait à limiter les stratégies et jeux normaux (informels des acteurs) pour mieux les soumettre – il ne s'agit donc pas du projet dont le but est ici détourné.

C. Le totalitarisme de la fonction planificatrice.

Il s'agit d'une idéalisation négatrice de la réalité : il introduit une fausse continuité temporelle c'est-à-dire une redéfinition illusoire du temps pour mieux masquer un trop grand morcellement du projet. Il nie les imprévus de la réalité pour mieux imposer un discours idéologique. En réalité cette conception des projets conduit à l'échec par improvisation au dernier moment et conduit à l'effondrement du projet.

D. Le culte de l'auto satisfaction.

Cela vise le narcissisme des individus qui prennent leur travail (c'est-à-dire eux-mêmes) pour leur propre idéal. Cela conduit à une sorte d'enfermement sur le projet entre narcissisme et idéalisation. C'est un fétichisme qui conduit à des aberrations comme des sur-dépenses, voyages d'agrément, standing, rien n'est trop beau etc...) C'est une conception infantile des projets qui doit être rectifiée sous peine de voir le projet ne jamais finir et de coûter très cher pour un résultat moyen.

E. Le leurre.

Il s'agit de laisser entrevoir des perspectives audacieuses mais dont les réalisations seront en réalité médiocres ou inconséquentes (l'architecture peut fournir un bon exemple). Le « texte » produit est abscons et « jargonne » dans une langue de bois. Il faut se réinterroger sur le fondement réel d'un tel projet.

F. L'activisme hypo maniaque.

Il s'agit d'une conduite concernant les individus ou groupe qui abandonnent un projet à peine ébaucher pour en prendre un autre ; créant une « obsolescence » de sa personne et/ou groupe. L'activiste vit dans la superficialité et l'éphémère et traduit des problèmes de représentations du lien social, l'individu ou groupe se prend pour une sorte de héros/dissident qui ne veut rendre de compte à personne ; elle est particulièrement fréquente dans les projets technologiques.

Le cas particulier des groupes

La spécificité du groupe se caractérise comme lieu de réalisation des individus, lieu des projections donc lieu privilégié de la manifestation de l'inconscient ; on notera les formes pathologiques qu'il faudra traiter promptement si elles émergent :

A. Le phantasme du groupe « machine » séducteur et persécuteur (Didier Anzieu).

Les participants ont le sentiment d'être emporté dans un processus inexorable et usant psychologiquement (burn-out dont le symptôme est l'absence d'idées nouvelles et un début d'apathie) Les chefs sont perçus comme des démiurges et on est très proche de l'instance mythique (héroïsme et surtout sacrifice) : le prix pour le renoncement est toujours hors d'atteinte ou sans cesse reculé. Ils ont le sentiment d'être la proie d'une force qui les dépasse et les « dévorent » - c'est extrêmement anxiogène et même potentiellement dangereux pour les individus (dépression nerveuse voire suicide) - c'est une pathologie de groupe très grave : il faut intervenir au plus vite. Le groupe va vite de toute façon s'effondrer.

B. La communication pathogène ou l'injonction paradoxale et/ou la désillusion - le double lien (Paul Watzlawick).

Il s'agit de délivrer un message qui a un double sens : le projet confondu avec le destin du groupe (et réciproquement) devient une obligation pour tous les acteurs c'est-à-dire qu'ils sont mis en demeure soit d'en avoir un soit d'y participer « pour leur bien ». En réalité le message masqué est inverse il vise à asservir et contrôler davantage tout en prônant l'idée inverse (épanouissement, prise de responsabilité, reconnaissance etc.). Il masque en réalité l'irresponsabilité de l'organisation qui ne sait pas créer les conditions de fonctionnement efficace d'un projet et déporte sa responsabilité sur les acteurs du projet qui s'en pendront qu'à eux-mêmes. C'est une figure de la pulsion de mort.

C Le groupe massifié – polarisation sur le désir de reconnaissance (Eugène Enriquez).

À un extrême de l'instance groupale : désir de reconnaissance seule domine : le groupe sera massifié c'est-à-dire c'est la notion de groupe qui surplombe totalement l'individu, les symptômes d'une intolérance à cette situation va se traduire par des conduites pathologiques comme les conduites émotionnelles et perturbées, délations, violence, méfiance, la paranoïa va s'y installer avec émergence de discours passionnels. Si cette position s'installe trop (si les aspirations des individus y sont trop déniées et forcloses - forclusion de système symbolique - alors c'est l'explosion assurée).

D. Le groupe différencié – polarisation sur la reconnaissance du désir (Eugène Enriquez).

À un extrême de l'instance groupale : reconnaissance du désir seule : le groupe est différencié c'est-à-dire surplombé par les individus (à la limite le groupe n'existe pas ou est un prétexte) alors c'est la lutte de tous contre tous qui s'instaure dans le but d'en prendre le contrôle voir de d'en fonder un ; en un mot de venir le chef, on voit ressurgir le héros et l'instance mythique avec l'exacerbation des conduites perverses et manipulatrices de l'instance organisationnelle. Si cette situation perdure trop le groupe impose par conflit généralisé entre ses membres.

Les deux leviers fondamentaux du changement : idéalisation et sublimation

A. L'idéalisation.

L'idéalisation est un mécanisme imaginaire qui consiste en :

1. identification à une instance supérieure comme une religion ou une société
2. aujourd'hui les "nouveaux sacrés" : l'Argent, l'État, l'Entreprise...
3. ces institutions essaient de se montrer comme sacrées et totalement indiscutables, sorte de puissances absolues au-dessus de tous et créatrices d'un lien prétendument incontestable.
4. idéalisation sociale, réinterprétation des faits (ne parlons même pas des faits cachés).
5. besoin d'un amour envers le chef, un héros.
6. idéalisation qui cache quelque chose, défense contre un ennemi potentiel.

La perte de l'idéalisation ou idéalisation floue peut devenir dangereuse pour la société, en effet, l'idéalisation à un rôle protecteur en fournissant des repères par rapport au deuil et à la souffrance ; un individu sans idéal serait capable de tout, autant du "bien" que du "mal", ne connaissant pas les limites de la société qu'il habite. L'idéalisation fournit un cadre social à l'individu.

B. La sublimation.

La sublimation est un phénomène imaginaire qu'on oppose à idéalisation : l'opposition idéalisation / sublimation existe mais les deux phénomènes peuvent être aussi complémentaires à l'instar des pulsions de mort et de vie qu'elles sous-tendent. La sublimation correspond au désir du développement de soi, en effet la sublimation est aussi la condition de l'existence sociale : si on en était resté aux pulsions jamais de société n'aurait pu exister.

Sublimer est un processus normal de la société, rien que de parler est un acte de sublimation : c'est l'abstraction des choses pratiques en mots etc. La sublimation donne la possibilité de discuter, de tisser des liens et constitue le levier de la socialisation effective, en conséquence la sublimation n'est pas forcément toujours un contraire de l'idéalisation.

La sublimation donne le droit à l'inconscient de s'exprimer pour le bien de la société c'est-à-dire à l'individu d'utiliser ses pulsions pour atteindre un but socialement valorisé par la culture et donner satisfaction à son narcissisme en même temps.

A priori il y a assez de métiers pour que chacun d'entre nous puisse assouvir ses "pulsions", toutefois les gens sont souvent contraints à faire un travail qui ne leur convient pas. Cet écart amène un certain nombre d'individu (peut-être une majorité) à ne pas pouvoir se sublimer. Aussi, la sublimation doit s'aider de l'idéalisation pour obtenir et maintenir un équilibre acceptable : dans ce cas les deux concepts de ne rejettent pas mais au contraire ont tendance à se compléter.

La sublimation est une intellectualisation : appropriation des concepts, la dérive pathologique consiste phantasme du contrôle absolu, besoin destructif, dérive de tout mettre dans des boîtes de tout classer de penser tout savoir. Dans le cas de la création, expression de la sublimation, mais en même temps charge émotionnelle, aussi elle devient douloureuse et difficile à supporter en permanence. Une forme de sublimation serait justement le partage de cette envie d'investigation que constitue la création.

Sublimation et idéalisation sont unies, ne peuvent exister l'une sans l'autre. Il n'existe pas de société purement individuelle comme purement collective. Les repères des deux côtés sont indispensables, les hommes ont besoin de faire partie d'un groupe autant qu'ils ont besoin d'exister individuellement comme être unique. La question devient vers quoi et vers quelle culture faut-il tourner l'individu et les groupes.

Bibliographie

Eugène Enriquez :

- L'inadaptation, phénomène social (1964) - *ouvrage collectif* -
- La formation psychosociale dans les organisations (1971) - *ouvrage collectif* -
- Évolution, transformation, signification du travail et perspective psychosociologique (1978) - *publié dans "Que va devenir le travail ?"* -
- De la horde à l'État (1983)
- Le sexe du pouvoir (1986) - *ouvrage collectif* -
- Les trois métiers impossibles (1987) - *ouvrage collectif* -
- Les coopératives de production et de consommation (1989) - *publié dans les "Cahiers de la FEN"* -
- L'Inconscient et la Science (1991) - *co-auteur* -
- L'Institution et les institutions (1991) - *ouvrage collectif* -
- O mal estar nas organizaçoes (1991) - *publié au Brésil* -
- Les figures du maître : essai (1991)
- L'organisation en analyse (1992)
- L'analyse clinique dans les sciences humaines (1993)
- Analise social e intervençao (1994) - *ouvrage collectif publié au Brésil* -
- Mudança e sobrevivencia (1995) - *publié au Brésil* -
- Psychanalyse et sexualité (1996) - *ouvrage collectif* -
- Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise (1997)
- Le goût de l'altérité (1999) - *co-auteur et colloque universitaire consacré à l'auteur* -
- Domaine privé sphère publique (2001) - *co-auteur* -
- La face obscure des démocraties modernes (2002) - *co-auteur* -
- Violences - De la réflexion à l'intervention (2004) - *co-auteur* -
- Vocabulaire de psychosociologie (2006) - *co-directeur et co-auteur d'ouvrage collectif* -
- Inventaire en clinique du travail (2006) - *co-auteur* -
- Désir de penser, peur de penser (2006) - *directeur d'ouvrage collectif* -
- Les pratiques sociales au regard de l'éthique (2007) - *co-auteur publié dans "Nouvelle Revue de Psychosociologie"* -
- Clinique du pouvoir - Les figures du maître (2005/2007).

Michel Crozier / Erhard Friedberg :

- L'acteur et le système (1977/1986).

Paul Watzlawick :

- La réalité de la réalité (1976).

Sigmund Freud :

- Métapsychologie (1914)

Didier Anzieu :

- Le groupe et l'inconscient (1975).

Max Weber :

- Économie et Société (1921).

Jean-Pierre Boutinet :

- Psychologie des conduites à projet (1993)

Liens externes

- Fiche présentation de "La horde à l'Etat" (source CNAM) <http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/enriquez.doc>.
- Centre International de Recherche, de Formation et d'Intervention Psychosociologique (CIRFIP) <http://www.cirfip.org>
- Nouvelle Revue de Psychosociologie (éditions ERES) <http://www.edition-eres.com>

Eugène Enriquez

Désir et résistance : la construction du sujet

Entretiens avec Joël Birman
et Claudine Haroche



Subjectivités contemporaines

Parangon/Vs

Eugène Enriquez retrace ici son parcours intellectuel et professionnel, revenant dans une série d'entretiens avec Joël Birman et Claudine Haroche sur les origines et les raisons profondes de son engagement dans la psychosociologie et la sociologie clinique. Il rappelle que le psychosociologue et le sociologue clinicien travaillent à la formation de sujets désirants capables de penser par eux-mêmes, capables aussi de résister à des normes, des manières de vivre et de penser injustes et violentes, capables enfin d'exercer avec d'autres leur « puissance d'agir » pour contribuer à créer une société vivable et plus juste.

Eugène Enriquez est professeur émérite de sociologie à l'Université Paris 7, Denis Diderot, et psychosociologue chercheur-intervenant.



ISBN 978-2-84190-206-4
✚ 951712.9
12 €

Table des matières

I. Hiérarchie, civilisation et barbarie : les années de formation	3
II. Tradition juive, colonialisme et cosmopolitisme	13
III. Psychosociologie et psychologie sociale	21
IV. Ostracisme et méfiance à l'égard de la psychosociologie	47
V. L'intervention sociale et la recherche-action	55
VI. L'institutionnalisation de la psychologie et le changement social	63
VII. Sciences sociales et psychanalyse	77
VIII. Instituant et institué	85
IX. Guerre et politique	97
X. Sade et l'économie de la jouissance	117
XI. L'illimitation et le moi idéal	129
XII. La pensée et la bureaucratie du savoir	143
Épilogue	155

–XII–

La pensée et la bureaucratie du savoir

Le savoir est mis à l'épreuve par la question de l'évaluation, les gens étant évalués en permanence, sans règles, alors que jusqu'aux années 1975-1980 on connaissait les règles. Cela crée une insécurité psychique. Il y a une opacité et des règles auxquelles on ne peut pas se soumettre.

Il y a une part d'opacité (bien que certaines règles soient formulées explicitement) car ce qui est demandé et, la plupart du temps, exigé est paradoxal. Les hommes de pouvoir disent : « Vous êtes autonomes, prenez des initiatives, soyez originaux, lancez de nouveaux enseignements. » Et d'un autre côté, ils disent aussi de manière beaucoup plus implicite : « Si les initiatives sont trop dangereuses, trop en avance, si l'enseignement n'est pas suffisamment adapté à la société à laquelle les individus doivent s'intégrer, si vous bousculez trop nos habitudes, si vous mettez en cause la hiérarchie, à cet instant même, vous devenez un être inquiétant, un déviant, un marginal et vous êtes sanctionné, méprisé, mis à l'index, licencié. »

Il s'agit là d'une injonction paradoxale qui a été décrite par Bateson et qui est à l'origine de la schizophrénie. On exige de l'innovation et, dans le même temps, on requiert l'adaptation à la société.

J'avais écrit, dès 1965, un texte dans la revue des cadres CGT d'Électricité de France *Options*. J'avais intitulé cet écrit « La quadrature du cercle » et le sous-titre était éloquent « Comment faire des cadres à la fois conformistes, adaptables et innovateurs ». Je montrais l'impossibilité pratique et psychique d'une réponse sensée à cette triple injonction qui allait devenir envahissante. À IBM France dont j'ai été un moment consultant, j'avais aussi été frappé en voyant le chevalet qui se trouvait sur le bureau de tous les cadres et où il était écrit, en plusieurs langues : *Pensez*. J'avais demandé ironiquement : « Pensez à quoi, pensez comment, pensez pourquoi » avant de faire remarquer que personne ne pouvait penser sur commande. Depuis cette époque, l'injonction s'est généralisée et place les individus dans des situations impossibles.

En fait la plupart du temps, les règles sont claires. Il y a des règles de productivité dans tous les domaines, manuels ou intellectuels, dans une usine ou une institution de recherche telle que le CNRS en France, ou au Brésil. Pourtant, les réseaux d'évaluation définissent des règles qui d'une certaine façon sont conservatrices à l'égard des champs et des références. C'est-à-dire que du point de vue du travail intellectuel, on ne peut pas être audacieux. Il faut écrire des choses connues, acceptées dans une discipline sinon les revues ne vont pas accepter un article, parce que celui-ci n'est pas légitimé. Parce qu'il n'est pas évaluable. C'est la règle de la compétitivité, de la performance. Les règles sont claires, mais comme ce sont des règles d'évaluation en tant que telles, elles dissuadent et elles ne peuvent pas prendre en compte l'invention.

Jusqu'aux années quatre-vingts, on pouvait être directeur, ou faire partie d'un comité de rédaction d'une revue et on pouvait dire d'un article : « Il y a une idée intéressante, on doit le publier. » Plus maintenant : on réclame sans arrêt des idées, tous les partis politiques réclament des idées, tous les organismes disent qu'il faut favoriser l'innovation, la transdisciplinarité. Mais en pratique, ils ne prennent pas en compte la formulation des idées, l'écriture.

C'est exact, mais il faut aller plus loin. Certains lisent mais ils ne supportent pas toujours (loin de là !) les idées qui ne ressortissent pas au « paradigme commun », pour reprendre le concept de Kuhn. Si tu es en train d'élaborer, d'inventer un nouveau paradigme ou simplement une autre manière de percevoir, de définir les problèmes, ils nient la valeur de ton approche. C'était vrai du temps de Freud et cela l'est toujours. À mon modeste niveau, j'ai entendu des sociologues dire : « tu as des idées dangereuses » quand j'envisageais une sociologie qui puisse se nourrir des apports de la psychanalyse. Si mon livre *De la horde à l'État* a été bien accueilli par de nombreux lecteurs, il en a hérisé aussi beaucoup d'autres qui ne conçoivent pas la transdisciplinarité, l'utilisation de concepts et d'hypothèses issus d'un autre champ disciplinaire estampillé, ayant « pignon sur rue ». On devient celui par qui « le scandale arrive » et il faut tout faire pour juguler les effets « pernicieux » car on s'est situé en dehors de l'ordre établi.

Or fort nombreux sont ceux qui ne peuvent respirer qu'en étant rassuré et loué par des confrères qui pensent et agissent comme eux. Quand on fait partie d'un mouvement qui est en train de naître et qui a pour objectif de renouveler les théories, les hypothèses, les perceptions, il n'y a personne pour publier ses travaux. Pourquoi avons-nous, au moment de l'ARIP, voulu créer *Connexions* ? Tout simplement parce que nos articles ne trouvaient pas preneurs dans les revues existantes de psychologie et de sociologie. Nous étions donc réduits au silence. Nous pouvions intervenir dans des organisations (et encore !), mais il ne fallait surtout pas que des praticiens « suspects » puissent dire ce qu'ils avaient fait dans des revues « honorables ». Quand Rouchy et moi avons voulu trouver un éditeur, la tâche fut ardue. L'un nous disait « mais vous n'êtes pas marxistes », un autre « mais ce n'est pas de la psychanalyse », un autre encore « mais ce n'est ni de la sociologie ni de la psychologie ». Il a fallu qu'un petit éditeur, l'EPI (qui a été plus tard absorbé par Desclée de Brouwer), soit assez courageux pour nous donner notre chance.

Les choses ont changé depuis. Si la *Nouvelle Revue de Psychosociologie* publie des travaux des membres du CIR-FIP, elle en fait de même pour des chercheurs appartenant à d'autres sciences humaines (sociologie, histoire, économie, pédagogie, etc.). Cela n'avait pas pu être le cas pour les premiers numéros de *Connexions*. Ainsi, à part la traduction de textes anglais et américain, les rédacteurs des textes s'appelaient Palmade, Dubost, Pagès, Peretti, Enriquez, Lévy, Lapassade et Lourau (bien que ces derniers nous critiquassent), etc. C'est toute l'équipe de l'ARIP qui s'exprimait parce qu'elle ne pouvait pas le faire ailleurs. Nous n'avions pas le sceau de l'Université, car à l'époque seul Max Pagès était professeur des universités.

C'était un autre moment. Aujourd'hui s'il n'y a pas un comité de rédaction, s'il n'y a pas d'évaluateur en dehors du comité, on ne peut pas publier. C'est la différence par rapport aux années soixante-dix.

C'est juste. Dans notre revue, Gilles Amado et moi – en tant que rédacteurs en chef – nous lisons tous les articles, nous les faisons lire aux responsables du dossier principal et nous les donnons à évaluer à deux personnalités extérieures. C'est-à-dire que nous suivons les règles. La seule chose que nous nous donnons comme liberté, c'est que si les avis des deux évaluateurs sont contradictoires, nous faisons apprécier l'article par une troisième personne. Et si tous les évaluateurs ne sont pas d'accord avec nous, les rédacteurs en chef et les personnes en charge du dossier, on publie le texte quand même. Mais il a fallu, pour être indexé, accepter le parcours imposé, alors qu'auparavant on publiait ce qu'on voulait.

À quoi penses-tu que tiennent la différence ? Les gens sont-ils dissuadés d'écrire ou réfrénés dans leurs élans, parce qu'ils ne pourront pas être publiés ? Cette légitimité pour être reconnu, par laquelle on suit les règles, est-ce que ça n'entrave pas la création ? Ou bien c'est formel et je le comprends. Ou bien cela porte véritablement sur le fond, et alors

on ne travaille pas de la même façon. Il faut de la liberté pour penser. Il me semble que le pouvoir au sens de Foucault cherche à atteindre la liberté du sujet qui écrit et qui pense. C'est la culture de l'expertise : il faut penser d'une façon orientée, finalisée, suivant les règles établies du champ dans lequel tu veux t'exprimer. Si tu ne fais pas ça, il faut que tu trouves un lieu marginal de publication mais qui n'aura aucune valeur du point de vue de l'évaluation. Ou tu publies un livre, si tu as un éditeur qui prend le risque de te publier. Mais dans les revues reconnues dans le champ du savoir, dans le champ de la recherche, la possibilité de publication est restreinte. Je vais plus loin. Tu dis en clair, qu'il y a un contrôle et une censure de la pensée.

Non, je te rassure. Ce n'est pas à mon âge, où je ne risque plus rien, puisque comme le disait avec humour le grand acteur italien Vittorio Gassman, j'ai « un grand avenir derrière moi », que je vais changer et devenir un « assis » suivant la formule de Rimbaud. Ma biographie le prouve. J'ai été suffisamment du côté des colonisés contre les colonisateurs, des « désaffiliés » (Castel) contre les trop bien intégrés, et des travailleurs manuels et intellectuels contre les capitalistes qui, bien que « n'ayant qu'un ventre » (Werner Sombart), sont toujours, malgré tout, à la recherche du profit, pour que je me déjuge et pour que je jette aux orties mes convictions les plus assurées. Mes travaux, mes écrits témoignent aussi de ma « consistance » et de ma constance. Je peux en dire autant de mon collègue Gilles Amado. Et puis même si par malheur je m'étais laissé charmer par les sirènes du conformisme, le comité de rédaction aurait vite fait de me réveiller. Car si le comité pouvait être d'accord pour accepter, après d'âpres discussions, les règles formelles, il n'était aucunement prêt à céder sur le fond.

Si nous avons appliqué les règles, c'est en songeant à l'avenir des jeunes psychosociologues et chercheurs en sciences humaines, qui espèrent un jour faire une carrière universitaire et qui savent que pour avoir une petite chance de réussir, ils sont obligés de respecter les règles : existence d'un comité de rédaction, d'un comité scien-

tifique, d'un comité de lecture et d'évaluateurs indépendants dans une revue indexée, c'est-à-dire, faisant partie des revues « honorables ». S'ils écrivent n'importe où, comme tu le dis, ils ne seront jamais reconnus et ils connaîtront la misère de ces auxiliaires qui bouchent les trous de l'enseignement et qui peuvent être renvoyés si le contingent alloué des heures supplémentaires est diminué. C'est en tenant compte de ce qui se passe que nous demandons aux jeunes d'écrire ce qu'ils veulent mais d'avoir un discours suffisamment solide et argumenté pour que leur texte soit acceptable par la communauté scientifique, encore heureusement diverse et nourrie de contradictions, et publié dans une revue qui s'est fait sa place au soleil. Et lorsqu'ils n'y parviennent pas ou mal, nous les aidons à mieux formuler leurs problématiques, à préciser leur champ de recherche, à bien expliciter les étapes de leur travail et à savoir présenter leurs résultats. Ils y jouent leur avenir, non le nôtre.

Quand je dis qu'avant on publiait ce qu'on voulait, cela signifiait simplement que nous pouvions accepter des papiers parfois mal écrits, des ébauches, des pamphlets, des textes d'humeur à la condition que ceux-ci expriment une idée qui nous paraissait intéressante. Si nous demandons à l'heure actuelle aux auteurs d'avoir plus d'exigence dans leurs écrits, ce n'est pas pour refouler les idées avancées, c'est pour que celles-ci puissent au contraire être plus percutantes et difficilement contestables. C'est le sort d'une revue où écrivent de nombreux universitaires et un nombre d'aspirants à entrer dans la carrière universitaire alors que *Connexions* était l'expression d'un groupe qui, comme je l'ai dit, se situait en dehors de l'université : ceci étant, il est vrai que certains chercheurs de peur de déplaire, d'être jugé en « dehors de la ligne », s'autocensurent parfois, mais nous le regrettons car la psychosociologie a toujours été et j'espère le restera, anti-hiérarchique, antibureaucratique et antitechnocratique.

J'ajouterai une autre réflexion : il ne faut pas confondre l'intellectuel avec le chercheur. Dans les années trente, tout chercheur était un intellectuel : souvenons-nous d'Einstein.

L'intellectuel, c'est l'individu qui a la liberté de penser ce qu'il veut pour exposer sa vision de la société et il va y trouver une place, légitimée du point de vue symbolique et social. On n'est pas dans la même situation aujourd'hui, car il y a une sorte de chasse aux sorcières des intellectuels. Les chercheurs, comme on l'a vu, sont évalués dans des revues qui ont des comités qui fonctionnent souvent de façon rigoureuse. Si l'on reprend la question sous l'angle de la survie, il faut avoir des publications, car cela peut donner des points dans l'évaluation. Ainsi d'une façon directe ou indirecte, nous sommes soumis à une auto-censure pour être publiés. Aussi, les gens médiocres pensent trouver dans la culture d'aujourd'hui une possibilité d'abaisser le niveau des publications.

Il y a encore une cinquantaine d'années, un intellectuel pouvait être un chercheur et vice-versa. Ce que l'on voit de plus en plus, c'est une séparation qui s'est opérée, et qui me semble très inquiétante, entre les deux positions, c'est-à-dire que le chercheur doit respecter l'ensemble des règles et des conditions dont nous avons parlé mais en même temps citer, de façon exhaustive, tous les autres chercheurs ressortissant au domaine exploré, ce qui donne des articles insupportables à lire, avec des notes fleuves.

Le chercheur, compte tenu qu'il doit, aux yeux de la majorité de ses lecteurs, se situer dans une filiation, dans un champ social, dans un paradigme commun, a beaucoup de difficultés à entreprendre et à faire valoir une recherche originale. En outre, il va être évalué par des gens qui soit jouissent de leur pouvoir, soit ont rarement une grande liberté d'esprit. D'où la peine qu'il éprouve à penser de façon plus globale comme un intellectuel. D'ailleurs, plus d'une fois, un chercheur qui va au-delà des résultats de ses recherches et qui propose une vision plus générale de la société, se fait traiter « d'intellectuel » ou de « philosophe » (termes à connotation péjorative) par ses collègues, y compris ceux de son propre groupe (ce qui m'est arrivé lors de la parution de mon livre *De la horde à l'État*).

Il faut bien dire que ces derniers n'ont pas toujours tort. J'ai toujours été très sensible à ce que disait Julien Benda (un peu oublié aujourd'hui) sur la « trahison des clercs ». Les intellectuels, comme vous l'avanciez, pouvaient dire ce qu'ils voulaient, ce qu'ils pensaient. Fort bien. Sauf qu'il ne faut pas oublier, comme le disait avec pertinence Freud, que tout système de pensée peut revêtir des aspects paranoïaques ou ne pas être loin de la paranoïa. On a eu et on a encore en France (et sans doute dans le monde) des intellectuels qui font montre d'un déni de la réalité stupéfiant, qui partent de postulats erronés, développent des hypothèses aberrantes et qui n'ont aucun doute sur la valeur de leur propos, qui campent donc dans la certitude et qui peuvent aveugler ainsi un nombre considérable de lecteurs. Ces intellectuels sont souvent présents dans les médias et on n'entend souvent qu'eux. La trahison de certains intellectuels sous Vichy n'est pas un événement à part.

On doit constater également que parce qu'il apparaissait comme le parti de la Résistance, le parti communiste a pu attirer en lui, pendant et surtout après la guerre un grand nombre d'intellectuels de très grande valeur et qui s'en sont mordu les doigts quelques années ou quelques décennies plus tard. Les intellectuels-chercheurs lucides n'ont guère, à cette époque, été écoutés et ils formaient une minorité. Je pense également à des amis fort intelligents qui ont été séduits par le maoïsme et étaient plus qu'irrités par les livres de Simon Leys qui est et demeure un des meilleurs connaisseurs de la Chine.

Je me suis toujours défié, comme la plupart des psychosociologues, et cela parce qu'ils sont psychosociologues, de ces discours généraux, totalisants, de ces « idéologies » qui empêchent les sujets de penser eux-mêmes. Je suis d'ailleurs frappé par le fait que si des intellectuels ont avoué s'être trompés, avoir vécu sous l'emprise d'une pensée dominante pour des raisons multiples, d'autres, et certainement la majorité, ont simplement changé de discours et assènent leur nouvelle vérité avec autant d'aplomb qu'auparavant.

Si j'ai été pour ma part vacciné depuis ma jeunesse contre tout engagement idéologique c'est, mis à part ce que je viens de dire, parce qu'une phrase de Valéry a toujours résonné en moi : « Je déteste avoir raison. » Les intellectuels ont tendance à persévérer dans leurs erreurs car ils tiennent à avoir raison, réponse à tout, quitte, un jour, à changer de système de pensée. Donc bien que je me revendique comme un chercheur-intellectuel, je ne suis pas à la recherche de la « certitude perdue », comme le dit si justement Aulagnier et, au contraire, je reste plutôt, je crois, un homme du doute, du questionnement, de la remise en cause. Ce n'est pas pour rien que j'ai essayé de formuler une « éthique de la finitude » qui met en avant l'interrogation et le travail de deuil des certitudes. Si j'ai eu beaucoup d'admiration pour Castoriadis, Foucault, Lévi-Strauss entre autres, c'est parce qu'ils me paraissent avoir été de remarquables chercheurs et des intellectuels exigeants. Heureusement, il reste encore des intellectuels-chercheurs.

Les grands intellectuels se font rare. Quand on voit Alain Badiou et Bernard-Henri Lévy, que tout oppose, tenir le devant de la scène, on ne peut qu'être attristé. Ce sont des gens brillants, mais comme il est dit dans le *Tartuffe* de Molière, ils éblouissent par « une vaine apparence ». Les intellectuels rigoureux, intéressants, qui écrivent des livres qui durent sont de moins en moins nombreux. Et cela ne renforce pas la position de l'intellectuel dans notre société. C'est dommage car nous avons un besoin pressant de personnes qui proposent une vision argumentée de ce qui se passe et qui ne craignent pas de se livrer à des recherches pouvant remettre en question leurs théories, postulats, hypothèses, résultats, d'intellectuels qui acceptent comme le disait le poète Friedrich Ruckert (cité par Freud) que « ce qu'on ne peut atteindre en volant, il faut l'atteindre en boitant ».

Je pense qu'il y a un fond d'égalitarisme : les individus ne sont pas prêts à reconnaître que tout le monde n'a pas accès également ou ne développent pas également la pensée. Je crois que cette inégalité a toujours existé. Il y a des gens

qui ont beaucoup plus de liberté et de talent pour la pensée que d'autres. Le problème, ce sont les conséquences et les modalités d'institutionnalisation que l'on a créées. S'il y a des gens qui veulent faire de l'évaluation, c'est du côté de l'institutionnalisation de la pensée. Aujourd'hui l'inégalité n'est pas reconnue parce que la pensée n'est pas valorisée. La production et l'action, la performance, l'entreprise sont valorisées, pas la pensée. La vraie pensée existe néanmoins, mais d'une façon plus marginale. Si l'on dit des choses intéressantes d'une façon accessible qui ne passe pas par le biais de l'institutionnalisation, on peut avoir des échos. Reste comme question : comment font les individus pour vivre d'une certaine façon hors de l'institutionnalisation ? Dans ce que l'on transmet aux étudiants, ils cherchent aussi des outils pour utiliser le savoir qui va leur permettre de s'inscrire dans la société. Ils n'ont pas le temps de réfléchir sur ce que tu vas leur transmettre de fondamental et de nécessaire à long terme et d'inutile à court terme. Les étudiants sont formés en tant que chercheurs, mais pas en tant qu'intellectuels, c'est ça la différence.

En même temps, il faut aussi les former en tant qu'intellectuels, sinon ils ne seront jamais des chercheurs accomplis. Ils se contenteront de recherches limitées, sur des domaines circonscrits sans pouvoir analyser leurs liens possibles avec d'autres recherches dans d'autres champs qui pourraient éclairer leurs analyses. Ils deviendront peut-être (je n'en suis même pas sûr) de bons techniciens, de bons méthodologues mais leurs travaux seront souvent « lettre morte » sauf pour eux et leur cursus universitaire. Bernard Shaw disait, dans le temps, avec son ironie cruelle : « Le spécialiste, c'est celui qui sait tout sur rien. » Il n'avait pas totalement tort. Je me souviens d'avoir rencontré, chez un ami commun, un spécialiste américain fort subtil de Mallarmé. Quelle ne fut pas ma stupéfaction en conversant avec lui de me rendre compte qu'à part son acuité dans son domaine, il était un véritable ignare incapable de dire, sur d'autres sujets, autre chose que des idées reçues. Ainsi dans mon enseignement, comme dans celui de beaucoup de psychosocio-

logues et de sociologues, nous nous sommes évertués à développer l'esprit critique de nos étudiants, à placer les recherches dans leur contexte, à leur faire aimer la recherche pour la beauté de la recherche et de la vérité. Nous avons eu le désir de former non des purs spécialistes, mais des sujets capables de penser par eux-mêmes, de s'intéresser aux théories, et à la dynamique du champ social. Y sommes-nous parvenus ? Certainement pas dans tous les cas. Mais même si nous n'avons pas toujours réussi, au moins nous avons essayé et nous avons eu des étudiants qui sont devenus des collègues avec lesquels nous avons plaisir à discuter et à nous confronter.

Quelles peuvent être les formes de résistance à la condition présente ? Les voit-on poindre ? En avons-nous conscience ? La pensée existe-elle toujours de façon marginale ?

La vraie pensée a toujours été marginale. Bachelard disait à ce propos que « l'opinion pense mal, l'opinion ne pense pas ». Mais elle n'est jamais purement marginale. Elle reprend toujours quelques éléments de la tradition, mais elle les casse, les mélange, les transforme. Prenons par exemple Baudelaire, dont Hugo disait qu'il avait « fait passer un frisson nouveau ». Le vers de Baudelaire a la fluidité et le pouvoir d'incantation d'un vers de Racine, la morbidité de celui de Sainte-Beuve, la perfection de celui de Gautier et la force de rupture de celui d'Hugo. Et en même temps, ce qu'il écrit ce n'est pas du Racine, du Sainte-Beuve, du Gautier ou du Hugo. Sa voix est nouvelle car elle a su combiner dans une étrange alchimie ces voix anciennes et ouvrir les portes à Rimbaud ou à Mallarmé. Il est résolument moderne et il a pu, lui aussi, construire sa lignée, au grand dam de ceux qu'il scandalisait.

Ceci est vrai de tout art, de toute philosophie. La nouveauté a toujours été fécondée par une tradition reconstruite. Il suffit de penser à Picasso ou à Husserl.

Épilogue

Je veux mettre en exergue de cet épilogue une phrase d'André Malraux tirée de son essai : *L'Homme précaire et la littérature*. « Une œuvre ne pénètre que dans les salles du cerveau préparées pour l'accueillir. » Je ne sais pas si les travaux des psychosociologues et des sociologues cliniciens méritent l'appellation « d'œuvre » (pourtant je le crois), mais je sais, en revanche, que les « salles » de nombreux cerveaux ne les ont pas accueillis favorablement et que bien d'autres leur restent obstinément fermées. Pourtant, ils commencent à être appréciés, cités, prolongés par d'autres chercheurs en sciences humaines et dans de nombreux pays. Preuve, s'il en était besoin, que ces recherches et ces interventions répondent à une attente. Attente d'autant plus forte que les individus vivent dans un monde globalisé, dans une société morcelée, sans points de repères évidents, sans garants transcendants, sans valeurs unanimement reconnues et respectées, dans un univers où ils payent très fort la crue de l'individualisme et le déclin des collectifs, où ils se sentent « délaissés » (Sartre), où ils doivent devenir les entrepreneurs de leur propre vie, où la souffrance au travail augmente, où la plainte, fondée ou non, se diffuse, où le plaisir au travail s'étiolle et où les risques s'accroissent ; en résumé, dans un espace régi par une paranoïa de tous les instants qui les contrôle et les évalue, sans répit.

Ces êtres humains ont, de plus en plus, besoin d'être accompagnés, aidés, compris puisque les institutions délinquantes ne peuvent plus être des états suffisants.

Les intervenants sociaux voient s'étendre, chaque jour,

leur champ de travail potentiel et ils n'ont pas toujours les capacités ni les méthodes pour répondre aux appels multiples qui se font pressants. Ils doivent trouver les réponses adéquates à des problèmes nouveaux, complexes, que leur formation ne leur permet pas toujours de résoudre ou du moins d'explorer avec pertinence. Ils sont dans la situation de l'écrivain décrite par Italo Calvino dans *Leçons américaines* : « La réussite de l'écrivain, en prose comme en vers, tient au bonheur d'expression verbale que peut amener parfois une fulguration imprévue, mais qui d'ordinaire implique une patiente recherche du "mot juste", de la phrase où chaque mot reste irremplaçable, du rapprochement de sons et de concepts le plus efficace et le plus riche de sens. »

Trouver le « mot juste », la réponse relevante, les méthodes d'analyse et d'interprétation les plus appropriées au Kairos (au moment pointu) dans un contexte souvent trouble et où les acteurs sont nombreux et disparates, telle est la tâche malaisée de l'intervenant social. **C'est pourquoi il doit, plus qu'avant, être un analyste** avisé de l'ensemble du champ social et non plus seulement un bon connaisseur de la dynamique des groupes, des organisations et des institutions. C'est la raison pour laquelle dans la dernière partie de ce dialogue, mes interlocuteurs et moi, nous avons tellement insisté sur les transformations de la société globale et des modes de subjectivisation qui lui étaient appareillés. L'intervenant social (même si ce terme est un peu flou) est amené à être à la fois psychosociologue, sociologue, économiste, anthropologue... Son travail devient de plus en plus dur. Il n'en est pas moins fort attachant. Pourtant cet intervenant, ce consultant ne doit pas croire qu'il lui est possible de devenir un « expert » dont la parole serait l'expression de la vérité. La déroute actuelle des « experts » de tout bord, est là pour appeler à la modestie, à l'humilité, même s'ils ont acquis une notoriété méritée. La nouvelle génération de psychologues et de sociologues cliniciens l'a bien senti. Rien ne peut se construire sans la participation active, *ici et maintenant*, de l'ensemble des citoyens impliqués dans le problème et

sans que l'intervenant soit en mesure de continuer à être un individu qui a fait de l'interrogation, de l'étonnement, et du doute méthodique sur lui et sur les autres, des vertus cardinales.

J'ajouterai, in fine, que s'il doit prendre au sérieux son travail, il doit se garder de tout « égotisme » excessif. C'est, au contraire, quand il sait faire preuve de modestie et d'humour vis-à-vis de lui-même et d'élégance vis-à-vis d'autrui qu'il est plus à même de conduire sa réflexion et son action dans de nouveaux chemins et contribuer, pour une part certes modeste mais nécessaire à l'éclosion d'une société plus juste et plus vivante.

C'est cette grâce que je souhaite à la nouvelle génération de psychosociologues.

L'ORGANISATION EN ANALYSE

EUGÈNE ENRIQUEZ

puf

Sociologie d'aujourd'hui

Les organisations ont longtemps été envisagées comme des ensembles opératoires ayant pour but la production de biens ou de services. Plus tard, sous l'impulsion de la psychosociologie et de la sociologie des organisations, elles ont été considérées comme des systèmes sociaux et humains posant des problèmes de liaison, de décision, de pouvoir et de contrôle des activités.

Depuis quelques années, une autre approche a vu le jour : celle qui appréhende l'organisation comme un système *culturel, symbolique et imaginaire*, lieu où s'entrecroisent phantasmes, désirs individuels et collectifs, projets conscients. Une telle vision de l'organisation, qui ne peut faire l'économie d'une référence à la théorie analytique, et qui implique que l'organisation soit perçue comme un tissu vivant en transformation constante, comporte comme corollaire une évolution des méthodes de consultation et d'intervention visant à favoriser le changement.

Cet ouvrage poursuit un double objectif. Préciser les différents niveaux (ou instances) d'analyse des organisations, soit : les instances mythique, sociale-historique, institutionnelle, organisationnelle (*stricto sensu*), groupale, individuelle, pulsionnelle. Les modalités d'interaction entre ces instances sont explorées. Présenter trois recherches-interventions dans des milieux différents : une communauté religieuse, une entreprise de grande distribution, un centre d'hébergement de femmes en difficulté ; elles permettent de « tester » l'approche proposée.

Ce texte a pour ambition de contribuer à l'édification d'une *sociologie clinique*.

Eugène Enriquez est professeur à l'Université de Paris VII. Il est responsable de la formation doctorale de sociologie. Il est notamment auteur de : *De la horde à l'Etat* (1983).

175 FF

22408180 / 3 / 92



9 782130 441175

Conservatoire - Didier Thirion

Sommaire

<i>Adresse au lecteur</i>	7
AVANT-PROPOS	9

INTRODUCTION GÉNÉRALE

LA THÉORIE FREUDIENNE ET SON APPORT A L'ÉTUDE DES ORGANISATIONS

Le caractère cardinal de l'analyse	11
Psychanalyse et champ social	15
Principes méthodologiques	23
L'organisation en tant que système culturel, symbolique et imaginaire	34

PREMIÈRE PARTIE

LES DIFFÉRENTS NIVEAUX (OU INSTANCES) D'ANALYSE DES ORGANISATIONS

CHAPITRE PREMIER. — <i>L'instance mythique</i>	43
— II. — <i>L'instance sociale-historique</i>	57
— III. — <i>L'instance institutionnelle</i>	77
— IV. — <i>L'instance organisationnelle (stricto sensu)</i>	89

L'organisation en analyse

CHAPITRE V. — <i>L'instance groupale</i>	97
— VI. — <i>L'instance individuelle</i>	117
— VII. — <i>L'instance pulsionnelle</i>	135
— VIII. — <i>Modalités d'étude des sept instances</i>	147

DEUXIÈME PARTIE

LA RECHERCHE-INTERVENTION DANS TROIS ORGANISATIONS

Introduction	167
CHAPITRE PREMIER. — <i>Une communauté cistercienne</i>	171
A Le contexte de la décision d'intervention	173
B L'intervention dans la communauté	182
C Les problèmes de la communauté provençale	189
D Remarques interprétatives	200
E Conclusions	213
CHAPITRE II. — <i>une intervention dans une entreprise commerciale. La Compagnie française d'Exportation (CFE)</i>	217
A La « demande » d'intervention	218
B Les séminaires de sensibilisation	225
C Le rapport de la Commission	246
D Les projets mis en œuvre	251
E Arrêt de l'intervention	263
F Remarques interprétatives	267
CHAPITRE III. — <i>Une intervention dans un centre d'hébergement de femmes en difficulté</i>	283
A La demande	284
B L'intervention	294
C Remarques interprétatives	308
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE	315
REMARQUES TERMINALES : POUR UNE SOCIOLOGIE CLINIQUE	325
BIBLIOGRAPHIE ABRÉGÉE	333

Adresse au lecteur

Il me semble nécessaire, avant d'aborder l'objet de mon étude, de prévenir le lecteur de l'aventure dans laquelle je l'embarque. L'histoire de ce livre a été particulièrement tumultueuse et cet ouvrage, malgré son caractère cursif, a bien failli ne jamais voir le jour. Non parce qu'il me semblait difficile à écrire puisqu'il reprend, après qu'ils aient été profondément remaniés, des chapitres non publiés de ma thèse d'Etat (1980) et qu'il utilise les résultats de certains des travaux que j'ai rédigés et publiés depuis cette date. Mais je me suis demandé si, malgré les ajouts importants que j'y ai intercalés, il était encore d'actualité et s'il constituait véritablement un apport nouveau.

En effet, lorsque je me suis risqué, dès 1967, dans mon étude « La notion de pouvoir », à utiliser, sans placage, des concepts psychanalytiques pour essayer de rendre compte de phénomènes sociaux et de processus organisationnels, j'étais bien seul, et ma tentative a été soit décriée, soit passée sous silence. Par contre, depuis le livre de R. Girard *La violence et le sacré* (1968), et malgré sa sévérité pour Freud, les ouvrages se sont succédé, de la part de psychanalystes, de psychosociologues, de sociologues, pour inscrire « l'inconscient dans le champ social ». La parution de mon texte *De la horde à l'Etat*, en 1983, n'a pas provoqué les rejets habituels. J'ai donc été enclin à me demander si un ouvrage sur *L'organisation en analyse* ne risquait pas d'être considéré comme étant un écrit de plus relevant de la nouvelle mode prédominante, alors que j'ai été, en France tout au moins, l'un des premiers à développer l'approche psychanalytique des organisations. La faute m'en incombe. Si je m'étais plus rapidement investi dans cette publication, mon rôle de « précurseur » n'aurait pu être mis en cause.

L'organisation en analyse

De plus, j'ai eu l'occasion depuis dix ans, dans mes cours et dans mes conférences, d'exposer l'essentiel des idées présentées ici. Elles ont donc souvent été reprises, comme s'il s'agissait de vérités établies, et parfois sans mentionner l'auteur d'origine. Je me suis d'ailleurs posé la question de savoir si leur mise en forme définitive continuait à m'intéresser puisque je les avais tant diffusées. Or, il n'est pas de livre s'il n'a pas été désiré, choyé, rêvé, s'il n'est pas écrit amoureux. Les mots font l'amour, disait Breton, l'auteur doit également faire l'amour avec les mots sinon il aboutit à créer une œuvre sèche et sans vie. Il m'a donc fallu avoir envie d'investir ma libido dans ce travail productif. Y suis-je parvenu ? Le lecteur en décidera. Mais, étant fort exigeant de nature, je ne pouvais pas me résoudre à rédiger un manuscrit tant que je ne ressentais pas une profonde urgence à le faire.

Si je me décide enfin à publier ce travail, c'est donc qu'il me tient maintenant à cœur. Une autre raison a milité en faveur de cette reprise. Le trop grand succès de la psychanalyse a amené nombre d'auteurs à écrire à peu près n'importe quoi sur ce champ du savoir. D'autres théoriciens, ceux-ci de valeur, ont procédé à une application rigoureuse des concepts psychanalytiques à la réalité historique sans toujours se demander si, ce faisant, ils ne réduisaient pas celle-ci aux phantasmes et aux pulsions. Or, pour moi (je serai plus explicite par la suite), l'approche psychanalytique me semble être une des approches indispensables des ensembles organisés. Elle n'est pas la seule. Elle ne mérite pas de l'être. Aussi m'a-t-il semblé important que *L'organisation en analyse* montre à la fois la validité et les limites de la perspective analytique. Si ce texte reconnaît à la psychanalyse sa place éminente, il ne lui donne pas tout le terrain à investir.

AVANT-PROPOS

Les organisations ont été longtemps considérées comme des ensembles stabilisés (des « foules artificielles » suivant l'expression de Freud), rationnels ou tendant à la rationalité, ayant pour but la production de biens (automobiles, réfrigérateurs, etc.) ou de services (assistance médicale, psychologique, etc.). L'analyse taylorienne et son succès trouve son fondement dans une telle conception. L'organisation est, dans cette vision, assimilable à une machine dont les divers rouages (techniques et humains) sont parfaitement substituables et qui doit fonctionner, grâce à une structure de prévision et de maintenance, avec le minimum de coûts techniques ou sociaux.

Plus tard, sous l'impulsion de la psychosociologie des groupes et de la sociologie des organisations, elle a été envisagée comme un système social et humain posant des problèmes de liaison, de décision, de participation au pouvoir, de contrôle des activités. Le commandement, les modalités de coopération, les types de conflits sont devenus alors les préoccupations centrales tant des gestionnaires que des analystes des structures sociales. Le politique et l'affectif avaient donc droit de cité dans l'organisation qui était animée par des « passions et des intérêts ».

Depuis quelques années, une autre approche des organisations a vu le jour : celle qui traite l'organisation comme un système à la fois culturel, symbolique et imaginaire ; un lieu où s'entrecroisent phantasmes, désirs individuels et collectifs, les plus souterrains comme les plus opérants, et projets volontaristes.

Ce livre a comme ambition de préciser les niveaux d'étude

L'organisation en analyse

permettant d'appréhender le phénomène organisationnel, de procéder à l'analyse de quelques cas d'intervention dans les organisations ; à ce propos, de montrer la pertinence de l'approche avancée et de souligner en quoi celle-ci ne peut faire l'économie d'une référence à la théorie analytique. L'organisation en analyse se présente ainsi comme le fruit de mon activité d'intervention dans différents types d'organisations, depuis près de trente ans, et de la réflexion théorique qui a sous-tendu ce travail de consultation quand il n'a pas été modifié, enrichi, profondément transformé par ce dernier.

REMARQUES TERMINALES :
VERS UNE SOCIOLOGIE CLINIQUE
D'INSPIRATION PSYCHANALYTIQUE

J'espère avoir mis en évidence, tout au long de ce texte, la fécondité d'une utilisation raisonnée de la perspective psychanalytique pour la compréhension des processus organisationnels et pour la conduite d'interventions dans des « ensembles » structurés.

Il est possible de référer ma démarche à une conception de la sociologie qui commence à avoir droit de cité, et qui a été qualifiée de sociologie clinique¹.

Je voudrais, pour donner la dernière touche à cet ouvrage, évoquer quelques éléments permettant de plaider en faveur de cette approche.

1 / Il n'existe pas de connaissance d'un objet social sans intervention sur cet objet et sans sa collaboration active (passage de l'individu, du groupe, de l'organisation de l'institution du statut d'objet au statut de sujet). Un objet d'étude est en fait un sujet collectif qui est toujours pris dans une dynamique de changement — l'état de non-changement n'existant pas —, quand il ne la provoque pas. Comme l'avait fort bien souligné Marcel Mauss : « Nous

1. Un groupe de travail de « Sociologie clinique » existe depuis plusieurs années au sein de *L'Association internationale de sociologie*. Sur la sociologie clinique et ses rapports avec la psychosociologie, cf. J. Dubost, *L'intervention psychosociologique*, PUF, 1987 ; V. de Gaulejac, *La névrose de classe*, Hommes et Groupes, 1987 ; E. Enriquez, *Eloge de la psychosociologie*, in *Connexions*, 43, EPI, 1983 et *L'approche psychosociologique : explication, implication, interprétation*, in J.-P. Boutinet, *Du discours à l'action*, L'Harmattan, 1985.

avons vu des sociétés à l'état dynamique ou physiologique... C'est en considérant le tout ensemble que nous avons pu percevoir l'essentiel, le mouvement du tout, l'aspect vivant, l'instant fugitif où la société prend, où les hommes prennent connaissance sentimentale d'eux-mêmes et de leur situation vis-à-vis d'autrui... Le principe et la fin de la sociologie, c'est d'apercevoir le groupe entier et son comportement tout entier. »¹ Le changement social étant un processus constant, c'est grâce à la mise en œuvre d'une intervention accompagnant et prolongeant le changement opéré spontanément par les acteurs sociaux qu'il est possible de comprendre comment des sujets et des groupes vivent leurs problèmes et tentent de les résoudre.

Est-ce à dire que les travaux de recherche pure sont définitivement condamnés. Certainement pas. Mais dans trois cas seulement :

- a) lorsqu'il s'agira de recherche de type historique ou/et de recherche comparative ;
- b) lorsque le chercheur veut édifier une théorie pure, autrement dit un nouveau paradigme dont on appréciera la cohérence interne et le nouveau regard qu'il permet, sans se soucier des applications qui pourraient le valider ;
- c) lorsque le chercheur essayera dans son champ d'élaborer des typologies : exemple : typologie des structures d'organisation, typologie des caractéristiques de personnalité prescrites dans les organisations.

2 / Cet objet-sujet social pour révéler ses éléments constitutifs les plus essentiels doit être appréhendé dans un état de « crise naturelle » et de crise suscitée par le travail de l'intervenant.

Il est nécessaire que le sujet soit non pas seulement en situation de changement (il l'est toujours), mais qu'il ressente (que ce soit un individu, un groupe ou une organisation) des failles, des manques, des trous, qu'il éprouve des sensations de vacillement, de vertige, d'effondrement de manière suffisamment aiguë pour qu'il ait besoin de faire appel à un

1. M. Mauss, *Sociologie et anthropologie*, p. 275-276.

consultant ou à une équipe pour l'aider à voir clair en lui. Lorsque cet objet-sujet n'éprouve aucun sentiment de cet ordre, lorsqu'il vit dans la certitude, lorsqu'un membre (du groupe ou de l'organisation) ne vit pas (ou ne veut pas parler) de conflits, il est inutile de tenter de le faire bouger. On ne peut que constater son monolithisme et la force agissante en lui de la pulsion de mort autodestructrice ou défectée sur autrui.

L'intervention provoquera à son tour une crise, car la libération de la parole, la levée des interdits s'accompagnent toujours de processus d'angoisses, de régression et de dépression. On peut avancer que ces processus sont des conditions nécessaires à un travail de prise de conscience et d'élaboration.

3 / L'intervenant (individu ou équipe) travaille en *intériorité*. Il est *impliqué* dans la situation, ce qui signifie que sa *présence* fait apparaître certains problèmes, permet à un nouveau type de discours de s'énoncer et de conduite de se révéler. En tout état de cause, il devient le lieu de projections, d'identification ou de contre-identification et surtout un « enjeu », chaque membre du groupe essayant de lui faire jouer le type de rôle qui peut le rassurer ou asseoir son pouvoir.

Il est, comme tout le monde, soumis aux processus de transfert, de contre-transfert, de transfert négatif. Le sachant, il doit être capable de les analyser et de les perlaborer pour ne pas se laisser entraîner à énoncer des interprétations qui ne seraient que des projections de ses propres fantasmes et désirs. Il se comporte comme un « exote » pour reprendre le terme de V. Segalen (pour qui le pouvoir d'exotisme n'est que le pouvoir de concevoir autre¹). Dans ces conditions il favorise une perception « surprenante » (puisqu'elle permet de voir ce qui était déjà là mais qui demeurait invisible) de la situation pour les participants. Il peut d'autant mieux le faire que sa parole, non prévue, portant sur des aspects occultés, introduira du désordre, favorisant le

1. V. Segalen, *Essai sur l'exotisme*, rééd., Le Livre de poche, 1986.

mouvement ainsi que la formation de nouveaux rapports sociaux¹.

4 / Ce travail peut être défini comme un *acheminement progressif de sens*. Toute conduite humaine est porteuse de sens et de non-sens. Il s'agit de faire en sorte que tout le monde, l'intervenant-analyste comme les composants de l'objet-sujet social, puisse être producteur de sens, non d'un sens estampillé mais d'un sens à découvrir parfois, à construire toujours. C'est ce sens élaboré en commun qui permettra à l'intervenant de n'être ni un expert ni un prophète, mais seulement un homme pour qui la recherche du sens (la réponse à la question : pourquoi) est ce qui différencie le plus profondément les hommes et les sociétés humaines des animaux et des sociétés animales ou encore des robots. Le problème est que, dans nos sociétés, les organisations comme les individus sont plus friands de réponses que de questions.

5 / La science que cette approche clinique promeut est une science du concret, *du singulier, du divers*. L'analyste ne s'intéresse pas au général, mais au cas précis qu'il étudie et qu'il transforme. Il suit ainsi le précepte de M. Mauss qui écrivait « quand un rapport a été établi dans un cas, même unique, mais méthodiquement et systématiquement étudié, la réalité en est autrement certaine que quand, pour le démontrer, on l'illustre de faits nombreux mais disparates² ». En cela son approche est galiléenne (Galilée établit la loi de la chute des corps sur un plan incliné à partir d'une seule expérience) et non aristotélicienne (statistique). L'analyste doit lorsqu'il étudie une situation savoir que les théories dont il dispose ne peuvent jamais lui permettre de l'élucider complètement, si par contre elles peuvent lui faire courir le risque de ne pas voir ce que la situation révèle d'absolument nouveau.

6 / La sociologie clinique d'inspiration psychanalytique est également une *science des effets* et non des causes. Elle est sensible au fait qu'une même cause peut comporter des effets

1. G. Balandier, *Le désordre*, Fayard, 1988.

2. M. Mauss, *op. cit.*, p. 391.

différents, que divers effets peuvent résulter d'une même cause, qu'une cause peut être sans effets immédiats et avoir des effets « d'après-coup », qu'une cause minime peut engendrer des effets immenses, qu'enfin des effets peuvent se produire à partir de causes non objectives mais fantasmées. Aussi, ce qui intéresse l'intervenant, ce sont des effets : des paroles, des représentations, des conduites. Et ce sont ces éléments qui seront l'objet de son travail.

La science du singulier, la science des effets ne l'empêchent pas d'essayer d'établir des relations, parfois même des lois (nous l'avons vu avec l'exemple de Galilée), mais la plupart du temps les relations régulières qu'il peut mettre en évidence sont des relations générales dotées d'un caractère de vraisemblance (exemple : dans une bureaucratie, on aura plus tendance à rencontrer des individus conformistes, ritualistes et schizoïdes que des personnalités innovatrices et séductrices) qui devront être testées dans chacun des cas.

7 / Cette science tient compte aussi bien du rôle du sujet humain que de celui des groupes sociaux et de la complexité de leurs rôles. Si l'individu (comme la société et les groupes organisés) se définit d'abord par la clôture, par l'instauration d'une membrane protectrice, il est capable de s'ouvrir à lui-même, à autrui et au monde en général. Il peut aimer la servitude volontaire comme vouloir être « créateur d'histoire », inventeur de nouvelles formes. L'être humain comme les groupes sociaux sont considérés à la fois dans leurs aspects de rationalité élargie, de sagesse, de réflexion et de réflexivité (de retour sur soi et sur les conditions de la réflexion), de folie auto- et allo-destructrice et de folie créatrice, de jeu (R. Caillois a bien montré qu'on pouvait décrire les hommes et les sociétés à partir des jeux de hasard, de compétition, de simulacre ou de vertige auxquels ils s'adonnaient¹), de mouvement (les hommes ont besoin d'inventorier leurs espaces physiques et mentaux, les sociétés sont prises dans le mouvement et dépérissent lorsqu'elles tentent d'arrêter le cours de l'histoire). L'être (humain ou social) doit donc être considéré à la fois comme *sapiens*, *demens*, *ludens* et *viator*. L'approche cli-

1. R. Caillois, *Les jeux et les hommes*, Gallimard, 1958.

nique prend en compte ces différents aspects, leurs dimensions et leurs combinaisons.

8 / La compréhension de cet être multiple permet de reconnaître les aptitudes des hommes, des organisations et des groupes à s'auto-organiser, à s'auto-instituer, à développer un imaginaire social, à se mettre dans une position « poïétique », à la condition d'accepter les filiations, et de ne pas effacer les traces de la mémoire collective, et de vouloir engendrer des enfants dont le rôle est de les éloigner même s'ils ont pu se réconcilier avec eux.

9 / L'analyse reconnaît la force des pulsions de mort aussi bien dans leurs aspects auto-destructeurs (compulsion à la répétition, tendance à l'homogénéisation d'un côté, tendance à la déliaison et à la décomposition de l'autre) que dans les aspects allo-destructeurs (haine inconsciente de soi transformée en haine de l'autre, xénophobie, racisme, désir de la mort physique ou psychique d'autrui). Elle reconnaît également la force de la pulsion de vie dans l'amour sexuel et l'amour sublimé (tendresse, affection, camaraderie, solidarité), dans la volonté de travail en commun, dans l'édification d'unités plus grandes.

Elle s'intéresse à la manière intriquée dans laquelle se présentent ces pulsions et du rôle qui leur est dévolu dans la dynamique sociale (chaque « être » étant un composé d'amour et de haine) comme aux processus de désintrication parfois à l'œuvre qui ouvrent, à ce moment-là, tout le champ social à la seule pulsion de mort (torture, camps de concentration, sadisme, etc.).

10 / Elle ne fait l'économie ni des phénomènes irrationnels (fascination, séduction, mimétisme) ni des capacités rationnelles des hommes et des groupes (argumentation). Elle se veut à la fois science compréhensive (faire surgir le sens des actions), interprétative (permettre de sortir du confus, de l'amalgame, donner à chacun la possibilité de se situer dans son sexe, dans sa génération, dans son groupe social et de vouloir prendre en charge sa propre vie), et dans certains cas (et en cela elle se rapproche de la science dite objective) expli-

cative, en s'efforçant de dégager des régulations. L'intervenant en essayant de comprendre les actes langagiers et les actions effectives, en permettant chez ceux avec qui il travaille d'accéder à eux-mêmes et aux autres, favorise la possibilité d'un changement voulu et non subi.

II / En conclusion, il s'agit d'une autre conception et d'un autre statut de la connaissance qui est en voie de se faire. Cette construction n'est pas neutre, même si elle n'est pas militante ; elle vise à faire surgir des nouvelles significations, à empêcher que les individus soient pris au piège des structures, de la « pensée héritée » (C. Castoriadis), des illusions ; et à leur permettre de mieux saisir le rôle qu'ils jouent ou qu'ils peuvent être amenés à jouer dans une histoire collective.

SOCIUS Working Papers

Eugène Enriquez

" Vie Psychique ett Organisation"

Nº 2/93

SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações
Instituto Superior de Economia e Gestão
Universidade Técnica de Lisboa
Rua Miguel Lupi, 20
1249-078 Lisboa
Tel. 21 3951787 Fax:21 3951783
E-mail: socius@iseg.utl.pt
Web Page: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/index.htm>

Vie psychique et organisation

La direction par l'affectif, la gestion de la passion sont à l'ordre du jour dans les organisations qui ne veulent plus être perçues comme étant uniquement des systèmes de production ou des systèmes sociaux.

Je désirerais montrer, qu'en fait, les organisations ont constamment pris en compte la vie psychique et l'imaginaire des sujets dans la mesure où elles ont proposé, à ceux-ci, une représentation d'elles-mêmes (un imaginaire social), qu'ils devaient, peu ou prou, intérioriser s'ils voulaient demeurer des membres de l'organisation.

Je ne traiterai pas (bien que cela puisse présenter un certain intérêt) du temps où l'organisation n'était pas envisagée comme une réalité singulière mais comme le simple prolongement de la personnalité de l'entrepreneur.

Je voudrais marquer quelques étapes principales:

1) La vision taylorienne et la conception weberienne

Taylor n'est pas, contrairement à l'image stéréotypée qu'on a diffusée de lui, un ingénieur insensible au psychisme des individus. Il estime, en effet, nécessaire d'avoir une emprise sur lui afin que celui-ci, au lieu de jouer un rôle négatif (développer la flânerie) dans l'organisation du travail, puisse contribuer à la mise en place d'une direction rationnelle de l'entreprise.

Certes la vision taylorienne, de type psychologisante, est pauvre et réductrice. Elle n'en existe pas moins et elle a sa cohérence. Le travailleur est, pour Taylor, profondément égoïste (il faut donc trouver des stimulants individuels pour favoriser son intégration au travail), mû uniquement par des besoins économiques (les stimulants seront donc d'ordre financier), fondamentalement paresseux (il doit, dans ces conditions, être placé dans une organisation du travail favorisant un contrôle rigoureux de ses actions et de son rythme de travail tant de la part de ses supérieurs que de ses pairs situés en aval du processus de production), susceptible de mettre en cause une société qui ne reconnaît pas

* Universidade de Paris VII

ses mérites. Aussi ses tendances révolutionnaires - n'oublions pas que Taylor pense et écrit à une époque où le "spectre" de la révolution inquiète tout autant les industriels que les dirigeants des Etats - doivent-elles être jugulées: le salaire versé a, de ce fait, pour but de représenter une rétribution estimée juste en regard de la contribution (force physique, usure mentale) des travailleurs.

On voit donc que les procédures mises en oeuvre visent à rendre inopérants ou silencieux les processus psychiques qui pourraient être investis dans des actions solidaires (révolutionnaires) et de parvenir à la création d'exécutants sans âme (à la même époque Ford disait: je ne paye pas mes ouvriers pour penser).

L'essentiel, dans une telle perspective, est l'adaptation de l'homme à la machine et à l'organisation. Le domaine opératoire humain est le seul objet de toutes les attentions: la division du travail doit permettre la bonne exécution des tâches par des individus compétents se comportant comme de simples rouages d'une machine. Un imaginaire est, ainsi, sous-jacent au mode d'organisation taylorien: l'organisation doit fonctionner, sans à-coups, comme une machine bien huilée dont les individus sont les organes de fonctionnement.

Les conceptions de Max Weber sont plus subtiles mais sont en accord avec les principes tayloriens (lors d'une conférence, A. Touraine avait dit, en forme de boutade, Taylor est le Weber des pauvres). L'organisation doit être le lieu où les décisions sont prises rationnellement et non sous le coup de l'intuition, où chacun connaît sa tâche ainsi que les responsabilités affectées à celle-ci et se dévoue à son travail en tant que fonctionnaire assidu (pour Weber, toute personne, utilisée à pleine temps, est considérée comme un fonctionnaire, qu'elle oeuvre dans une entreprise publique ou privée); l'organisation ne peut marcher efficacement que si les postes sont attribués à des individus compétents, disposant de pouvoirs limités et sachant bien séparer la vie publique de la vie privée. Dans la vie publique l'homme doit se comporter rationnellement, il a par contre le droit de se laisser aller à ses passions dans la vie privée. Pourtant dans la réalité (et aussi dans la pensée de Weber) la dissociation raison-passion est moins nette. Si on se souvient de la parabole de B. Franklin, citée par Weber, qui se termine par ces paroles: "Pourquoi voulez-vous tuer ces petits shillings qui ne demandent qu'à naître", on est obligé d'admettre l'existence d'une passion pour l'efficacité, pour créer des richesses convertibles et bon argent, mesure de toute chose. Weber note dans "L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme" que le capitaliste a pour vocation de travailler à la plus grande gloire de Dieu. Il remplit un devoir, il est investi d'une mission (Beruf) qui se rattache aux valeurs culturelles les plus nobles: celles de l'ascétisme puritain. Ses dépenses doivent être modérées, l'argent servant essentiellement à l'investissement. La passion pour l'argent est donc envisagée en tant qu'elle se présente comme l'accomplissement d'un devoir. La vie psychique de l'individu, en tant

qu'être de passion, est donc sollicitée, mais elle n'est pas captée totalement par l'organisation, chaque sujet humain étant libre de penser et de ressentir ce qu'il désire dans sa vie privée.

Il existe, certes, des réactions à l'emprise de type taylorien, ou weberien: Mayo a mis en évidence l'importance des relations informelles, des normes de groupe, du rôle des leaders spontanés. Ce qu'il est important de souligner dans la découverte de Mayo, c'est l'importance des facteurs affectifs non seulement pour lutter contre les décisions prises par les hommes de pouvoir mais également pour permettre le fonctionnement même de l'organisation. C. Castoriadis, analysant les travaux de Mayo, a montré depuis longtemps que, si les ouvriers se contentaient d'appliquer les directives des bureaux des méthodes et ne se débrouillaient pas pour contourner les consignes bureaucratiques, aucune entreprise ne pourrait ni durer ni se développer. Une telle attitude signifie que les ouvriers s'investissent dans leur travail, se l'approprient, lui donnent un sens et inscrivent une partie de leurs désirs et de leurs projets dans l'organisation. L'ouvrier est donc pris, même dans le travail le plus éclaté, par sa conscience professionnelle.

2) La perspective coopérative

Cette perspective a été énoncée et mise en action au 19e siècle par Saint-Simon et ses disciples, Proudhon, Fourier, R. Owen. Bien que des coopératives soient nées en Grande-Bretagne dès le 18e siècle, ce n'est qu'à partir de 1844, date de la création de "la société des équitables pionniers de Rochdale" (associations de tisserands), que le mouvement coopératif va se structurer et prendre de l'extension.

Le but était de former des organisations où les individus, adhérents libres, sont placés dans des situations égalitaires et partagent les mêmes valeurs de camaraderie et de fraternité. Les décisions sont prises collectivement par les personnes élues par leurs pairs devant lesquels elles sont responsables. Je laisserai de côté les règles juridiques de fonctionnement de ces organisations, bien qu'elles soient les causes, en grande partie, de leurs dysfonctionnements ¹. Ce qu'il me semble important de souligner c'est la croyance en l'existence de sentiments exclusivement positifs dans de telles organisations. En termes plus actuels, je dirai que les coopérateurs ne reconnaissaient que le travail de la pulsion de vie.

¹ En effet, la centration sur les caractéristiques formelles de l'organisation (adhésion libre, procédure démocratique des élections,...) empêche, bien souvent, de percevoir les processus réels (affectifs et sociaux) qui affectent celle-ci. La forme coopérative ou associative devient alors une coquille vide.

D'où leur optimisme. "L'état communautaire ne demandera pas plus de deux ans pour s'implanter" (Fourier). "Nous passerons de l'exploitation de l'homme par l'homme à l'exploitation de la nature par l'homme; c'est une grande tâche exaltante " (Enfantin, disciple de Saint-Simon).

Bien que le but final de la coopération soit la transformation de la société tout entière, l'intérêt des coopérateurs se focalise sur l'organisation qu'ils ont constituée. Celle-ci est pensée et vécue comme une communauté affective dans laquelle les relations de pouvoir n'ont plus de raison d'être. Pourtant cette vie démocratique journalière qu'ils veulent mettre en pratique rencontre bien des obstacles (à ce sujet, on peut lire le très intéressant roman de Nataniel Hawthorne: *Valjoie*), les hommes ne se conforment pas à ce schéma trivialement "rousseauiste".

La psychosociologie, dans sa version lewinienne, prend sa source, vraisemblablement sans le savoir, dans les efforts de ces instaurateurs du groupe "face à face". Elle nourrit naturellement une autre ambition: celle de décrire et d'expliquer les mécanismes concrets de la vie des groupes, donc d'indiquer les conditions (de leadership, de type de communication, de style de décision) d'un véritable apprentissage de la démocratie. Elle a, comme les coopérateurs, le projet de rendre les individus plus aptes à pratiquer la démocratie au quotidien et de devenir des agents du changement social. Moins naïve qu'eux, elle se préoccupe d'analyser les inhibitions à la compréhension, le blocage des sentiments, les préjugés intellectuels et les multiples mécanismes de protection empêchant les individus de pouvoir coopérer sereinement dans la poursuite d'un but commun. Le courant morenien visant à traiter les conflits possibles soit préventivement par le test sociométrique soit curativement par le psychodrame (dans le cas de conflits interpersonnels) ou le sociodrame (lorsqu'il s'agit de conflits sociaux: tensions entre des "races" différentes, entre patrons et ouvriers), s'il est plus directement thérapeutique et s'il s'inspire de l'enseignement freudien, poursuit le même but que le mouvement lewinien: faire en sorte que les individus et les groupes apprennent à vivre ensemble, à s'écouter, à se comprendre, à débattre et donc à instaurer une démocratie libérée de la violence. L'approche rogérienne viendra appuyer les travaux de Lewin et de Moreno en insistant sur "l'empathie" et sur le respect inconditionnel d'autrui comme condition indispensable à l'instauration d'une rencontre en profondeur entre des individus différents; rencontre permettant à ces "personnes" de se reconnaître dans leur tentative de diminuer la distance qui existe d'une part entre elles, d'autre part entre elles et leur propre affectivité.

Ainsi tous leurs problèmes peuvent être réglés: par une maturation de l'affectif autorisant les individus à passer d'une attitude émotionnelle à une attitude que G. Palmade a nommé "d'étude de problèmes" (Lewin); par une meilleure compréhension mutuelle et une plus grande spontanéité permettant de se libérer des "conserves culturelles" (Moreno); par une rencontre authentique de chacun avec lui-même et avec les autres (Rogers). Il n'existe donc pas de luttes frontales ni de conflits d'intérêts

permanents. Le groupe ou l'organisation sollicite notre désir d'idéal personnel qui se confond avec les idéaux des autres. Le bonheur de l'organisation passe par le bonheur des sujets qui la composent. L'imaginaire sous-jacent est celui de la communion sinon de la fusion, en tout état de cause, de l'obsession de la plénitude.

Le message "psychosociologique" est donc étrangement semblable à celui des coopérateurs et, bien que plus élaboré, se nourrit des mêmes illusions. Il faudra l'avènement d'une psychosociologie et d'une sociologie clinique (d'inspiration psychanalytique) pour que soit reconnue la présence de la pulsion de mort, du désir de meurtre des pères fondateurs, des angoisses de morcellement, de la maladie de l'idéalité pouvant déboucher sur "l'illusion groupale" (D.Anzieu) dans les relations groupales ou organisationnelles. Tant que la psychosociologie ne s'est intéressée qu'aux rapports intellectuels et surtout affectifs, tant qu'elle n'a privilégié que la seule pulsion de vie, elle n'a pu transmettre, en fin de compte, qu'une vision relativement idyllique sinon angélique de la vie organisationnelle.

3) L'optique technocratique

Si dans la perspective coopérative, les individus sont perçus comme égaux, comme animés d'une libido positive qu'ils vont investir dans l'organisation à laquelle ils s'identifient, il n'en est pas de même dans l'approche technocratique des organisations (malgré certaines ressemblances superficielles).

Les structures technocratiques sont, quant à elles, élitistes et elles n'exigent une identification profonde aux idéaux qu'elles posent (le développement et la réussite économique de l'organisation) que de la part des dirigeants, des cadres supérieurs, des fonctionnels de haut niveau. Cela ne signifie pas, naturellement, que les autres membres de l'organisation ne doivent pas contribuer au succès de l'organisation, mais on ne leur demandera pas de se dévouer totalement à celle-ci; on leur offrira de participer à des décisions mineures de manière à avoir le sentiment d'être partie intégrante de l'organisation. Les structures sollicitent plus la pulsion de mort que la pulsion de vie (bien que celle-ci soit présente sous une certaine forme).

La technocratie a comme credo la rationalité illimitée. Aussi le pouvoir appartient aux experts. Ceux-ci doivent, pour remplir leur rôle, être sans "états d'âme"; ils sont pris dans le phantasme de la maîtrise totale des choses et des êtres: en effet, d'une part ils envisagent et ils construisent un réel quantifiable et formalisable (les problèmes non quantifiables sont rejetés dans les limbes ou finissent par être représentés par des indicateurs économiques, sociaux et même affectifs pouvant servir d'éléments d'un calcul), d'autre part il pensent parler le langage de la science identifiée à la vérité sans se rendre compte que, ce faisant, ils cèdent à l'idéologie de la science et de la technologie.

Aussi sont-ils recrutés parmi les "caractériels de type normal" (J. Mac Dougall), cuirassés dans leur certitude et non dans la quête de vérité, incapables de faire preuve d'une "certaine anormalité", seul gage d'un esprit curieux, novateur, sachant prendre le risque de sortir des sentiers battus. Comme l'écrit J. Mac Dougall: "Le caractériel de type normal s'est créé une carapace qui le protège de tout éveil à ses conflits névrotiques et psychotiques. Il respecte les idées reçues comme il respecte les règles de la société et il ne les transgresse jamais, même en imagination. La saveur de la madeleine ne déclenche rien chez lui et il ne perdra pas son temps à la recherche du temps perdu. Mais il a, quand même, perdu quelque chose. Cette normalité est une carence qui frappe la vie phantasmatique et qui éloigne le sujet de lui-même" - et, j'ajouterai, des autres.

En fait, pour lui, les autres ne sont pas plus doués de vie intérieure que lui-même. Dans la mesure où il croit être mû par une rationalité, libérée de toute passion, il ne peut que tomber dans la perversion de la raison: la rationalisation ou encore dans ce que Weber a nommé la rationalité instrumentale, qui fait disparaître toute question sur la rationalité des fins. Les hommes du 18e siècle étaient plus clairvoyants, qui savaient qu'il ne faut pas séparer l'essor de la raison (ce dont témoigne "L'Aufklärung") et celui des passions (qui s'expriment dans le "Sturm und Drang"). Si la passion agit seule, elle finit dans la paranoïa. De même si la raison n'est pas tempérée par la passion, elle finit dans la perversion.

Le technocrate, qui s'utilise lui-même comme un simple outil performant, a tendance à ne voir dans les autres que des instruments, que des objets corvéables et manipulables à merci, contraints à se plier à son savoir puisqu'il sait mieux qu'eux ce qui est bon pour eux et qu'il détient les secrets de leur jouissance.

Certes, comme l'organisation ne fonctionne pas officiellement sous les normes des lieux clos chers au marquis de Sade, la perversion ne se dévoilera pas de la même manière que chez les pervers sexuels, bien qu'elle exprimera le même intérêt pour les techniques et pour les objets partiels (les individus n'étant jamais perçus comme des réalités existentielles mais comme des corps, des cerveaux, des organes ou encore des rôles et des positions). Le plus souvent, elle prendra le visage de la manipulation et de la séduction afin de provoquer l'intégration et la participation. Mais ne nous y trompons pas: les autres ne sont vus qu'au travers de leur valeur économique actuelle, le technocrate ne percevant dans le monde que ce qui permet les échanges économiques les plus avantageux. Lorsque quelqu'un n'est plus rentable, il sera déplacé ou licencié. Il est nié en tant qu'être humain différencié.

Aussi le technocrate met-il en action sa pulsion de mort (sous la forme de la pulsion d'agression) non seulement contre les concurrents mais contre tous les autres incapables de rivaliser avec lui en savoir et en raison. Certes, sa pulsion de vie est aussi sollicitée par l'organisation mais simplement sous la forme d'une libido désexualisée, totalement investie dans le travail productif.

Il est nécessaire de préciser que le technocrate n'a pas, dans de nombreux cas, une personnalité perverse. Mais la nécessité d'appliquer la rationalité instrumentale pour la réussite de son action, l'obligation de faire taire ses émois et de faire servir les autres à ses propres plans, conformes d'ailleurs à ceux de l'organisation, le mettent, qu'il le veuille ou non, qu'il en soit conscient ou pas, dans une position perverse. Autrement dit, la structure perverse crée des êtres suivant le modèle qu'elle impose.

Cette perversion (manipulation, séduction) est d'autant plus subtile qu'elle s'avère indispensable pour la croissance afin d'utiliser le potentiel de chacun (l'organisation stratégique soulignera encore plus fortement cet aspect). Il faut donc que chacun participe au niveau de ses responsabilités, soit consulté sur la marche de l'organisation. Les individus appartenant aux couches dominées devront avoir le sentiment d'être considérés comme des êtres humains (on s'intéressera à leurs dires, à leurs motivations). Ils se rendent pas compte que, comme dans tout univers pervers, ils sont pris au piège de leurs désirs de reconnaissance. S'il ne prennent pas conscience de cette manipulation, ils se donneront coeur et âme à la vie de l'organisation croyant se trouver dans un ensemble coopératif réclamant leur adhésion, sans se douter qu'un jour l'organisation, n'ayant pas d'états d'âme, pourra les rejeter, sans sourciller.

L'imaginaire développé dans la technocratie est donc celui de la maîtrise du monde et des êtres les plus faibles grâce au triomphe de l'intellectualité pure et sèche. Le technocrate ne peut, lui, que s'identifier complètement, et sans s'en rendre compte, passionnément, à un groupe qui reconnaît sa valeur éminente. Il ne sait pas qu'un jour il pourra, lui aussi, faire partie des perdants.

4) La conception stratégique actuelle

Si le technocrate est pris dans l'imaginaire de la maîtrise, par l'intermédiaire de sa passion pour la raison, le stratège, quant à lui, est saisi tout entier par l'imaginaire de la performance et de l'excellence par le truchement de son affectivité, de ses pulsions inconscientes, et de sa réflexion. La gestion par l'affectif, dont j'ai pu monter l'existence dès le taylorisme, va pouvoir, dans l'entreprise stratégique, trouver le champ où se déployer.

A partir du moment où les dirigeants (et d'ailleurs également les autres composants de l'organisation) se rendent compte de l'impossibilité d'une appréhension totale du monde, ils ne vont plus avoir pour ambition de créer un modèle unique de fonctionnement mais des modèles évolutifs qui devront tenir compte des circonstances et des conduites des partenaires et adversaires. A la programmation à long terme, à la rationalité illimitée vont se substituer la stratégie et la rationalité irriguées par la passion.

Notons tout de suite que l'entreprise n'est pas le seul lieu où la stratégie s'installe. Le mouvement touche toutes les organisations. Simplement l'entreprise, du fait de la disparition progressive des autres pôles d'identification ou de référence (l'Etat, la classe, la famille), va s'instaurer comme l'acteur principal de la société et va exporter ses valeurs (la compétition et la réussite économique), sa vision pragmatique du monde, ses normes d'efficacité, de combat, de performance vers les autres organisations. Ce qu'il est important de souligner c'est que la capacité stratégique n'est plus réservée, comme dans la technocratie, à une élite disposant d'un savoir exceptionnel, elle est au contraire dévolue à "n'importe qui". Tous stratèges, tous battants, tous "tueurs cools" et ceci dans toutes les organisations (l'entreprise demeurant, malgré tout, "l'ensemble" où le culte de l'excellence est le plus poussé).

Max Weber était à ce sujet bon prophète lorsqu'il écrivait: "Lorsque l'accomplissement du devoir professionnel ne peut être rattaché aux valeurs spirituelles et culturelles les plus élevées, l'individu renonce, en général, à les justifier. Aux Etats-Unis, sur les lieux mêmes de son paroxysme, la poursuite de la richesse, dépouillée de son sens éthico-religieux, a tendance aujourd'hui à s'associer aux passions purement agonistiques, ce qui lui confère, le plus souvent, le caractère d'un sport". Tout le monde donc doit aimer le sport pour le sport, la performance pour la performance.

Si l'entreprise pose de telles exigences, c'est qu'elle sait qu'elle doit lutter - E. Jaques l'avait remarqué depuis longtemps - contre des angoisses fondamentales, angoisses non seulement des individus mais encore angoisses spécifiques de l'organisation. Une telle affirmation peut paraître anthropomorphique. Elle l'est d'ailleurs. Mais on ne peut pas se passer d'une telle hypothèse. On doit admettre, pour comprendre le phénomène étudié, que toute vie en société, et ceci d'autant plus que la société ou la micro-société veut devenir une communauté (c'est-à-dire un lieu où la libido permet l'attachement des individus les uns aux autres, leur identification mutuelle et l'adhésion de tous aux valeurs et aux normes édictées) et développer une culture (semblable en cela à la société globale), est génératrice d'angoisses.

L'organisation (micro-société par excellence) va lutter contre les angoisses suivantes: a) peur de l'informe, du chaos b) peur des pulsions non canalisées c) peur de l'inconnu d) peur des autres (d'où

la difficulté de la reconnaissance de l'altérité) e) peur de la pensée exigeante f) peur de la parole libre, ce qui entraîne le développement d'une parole "en liberté surveillée".

En fait, dans toute organisation, se jouent les problèmes essentiels posés par l'instauration du lien social: le désir de meurtre, l'attaque contre les liens (W. R. Bion), la fonction d'évitement ou de négation de l'autre (nommée par A. Green la fonction désobjectalisante), l'apathie destructrice comme, naturellement, les tentations d'amour mutuel, d'investissement positif.

Ces caractéristiques sont donc constitutives du lien social. Elles existent quels que puissent être les pulsions et les désirs individuels. La hiérarchie et la fraternité; la reconnaissance et l'évitement de l'autre, la perception et le déni de la réalité; la peur de la casse, du morcellement, de la mort irriguent toute organisation, peut-être de façon plus violente que le sujet humain.

L'organisation s'instaure, fonctionne et se stabilise à l'intérieur d'un champ pulsionnel et passionnel.

Pour qu'elle puisse combattre ses angoisses et ses processus auto-destructeurs, apparaître triomphante, mobiliser la force combative des individus, susciter l'idéalisation de son être et de ses pratiques et donc favoriser l'émergence de conduites performantes, elle doit - ou (si on préfère cette formulation) les dirigeants ayant pris conscience de cet état de fait doivent:

- faire en sorte que les individus s'attachent à elle et la renforcent (d'autant plus qu'elle désire se transformer en institution, donc en élément de la régulation sociale globale) en construisant un imaginaire social leurrant et une maladie de l'idéalité. "Imaginaire leurrant en tant que l'organisation tente de prendre les sujets au piège de leurs propres désirs d'affirmation narcissique en se faisant fort de pouvoir y répondre, en tant également que l'organisation va les assurer de ses capacités à les protéger de la possibilité de la brisure de leur identité" ¹. Maladie de l'idéalité en tant qu'elle demande aux individus non seulement de l'idéaliser et de s'identifier à elle mais de lui apporter leur amour et leur dévotion, et ceci inconditionnellement. L'imaginaire leurrant et la maladie de l'idéalité concourent à la création d'un mythe collectif ou d'une idéologie, ne permettant pas d'autres visions du monde. Ainsi les valeurs et les normes seront introjectées par les individus et, pour mieux dire, incorporées (l'incorporation étant un mécanisme empêchant l'individuation du sujet, autrement dit la constitution d'un être autonome et auto-référentiel).

¹ E. Enriquez, "L'entreprise comme lien social: «Un colosse aux pieds d'argile»", in R. Sansaulieu, L'entreprise, une affaire de société, Fondation National des Sciences Politiques, 1990.

- faire taire la possibilité chez les sujets d'une vie intérieure avec son cortège d'interrogations et de doutes. Les hommes de l'organisation oublieront alors la complexité de leur psychisme (la présence en eux d'une "multiplicité de personnes psychiques" (Freud) le ça, le moi, le sur-moi, l'idéal du moi, qui poursuivent, chacune, leur propre finalité et qui rendent l'unité individuelle toujours problématique). Ils ne prendront pas conscience que leur soi, comme l'avait souligné Winnicott, n'est qu'un rassemblement partiel et temporaire d'un puzzle toujours susceptible de se désintégrer. Ils feront montre d'une personnalité à "faux self" (Winnicott) ou "as if" (H. Deutsch) en adoptant des comportements adaptés aux circonstances.

On peut ainsi dire que l'organisation, en voulant établir son emprise sur l'inconscient, essaie, en fait, de l'empêcher d'affleurer, de le faire taire et de construire des individus qui s'évitent eux-mêmes.

- mettre en place un processus de psychologisation des problèmes. Dans un univers où l'individu est placé au centre, la réussite, comme l'échec, n'est jamais imputée à la structure de l'organisation, mais à l'aptitude de l'individu qui doit, à chaque moment, surmonter les épreuves nouvelles auxquelles il doit faire face. Pour cela, comme Freud l'avait bien perçu, l'organisation va renforcer le sentiment de culpabilité qui existe chez tous les individus formés par les valeurs judéo-chrétiennes (le sur-moi, cristallisation de tous les interdits sociaux, représentant de l'éthique social, est là pour nous rappeler que nous devons ne pas pécher même en intention. Et quel est le plus grand péché dans notre société si ce n'est de ne pas respecter les valeurs de l'organisation en n'accomplissant pas notre tâche avec tout le dévouement possible!) et, depuis une période plus récente, le sentiment de la honte. Ce dernier manifeste l'angoisse devant l'idéal du moi, comme la culpabilité exprimait l'angoisse devant le sur-moi. L'idéal de tout homme étant confondu avec l'idéal de l'organisation (lorsque la conception stratégique est mise en pratique), autrement dit avec la performance et l'excellence, chaque individu doit éprouver de la honte lorsqu'il ne se montre pas à la hauteur de cet idéal, de façon visible, en ne parvenant pas à réaliser ses objectifs et à se dépasser lui-même. (On assiste d'ailleurs dans la société globale, comme dans les organisations, à la substitution progressive de la honte - honte de l'échec, de la vieillesse, de l'inadaption - à la culpabilité). Si l'organisation arrive à provoquer chez ses membres, à la fois, un sentiment de culpabilité et un sentiment de honte, elle a alors à sa disposition des individus prêts à se sacrifier à l'organisation. La maladie de l'idéalité, à ce moment-là, a fait son oeuvre.

- incruster en chaque individu l'idée que "le premier venu" peut être un gagnant, un héros créatif (alors que le véritable héros est celui qui est capable de transgresser les lois de la formation collective et de prendre, seul, des risques pouvant lui coûter sa carrière ou sa vie). En fait, chacun doit être créatif mais de la même manière que les autres. L'injonction paradoxale: vous devez être vous-même, devient un système de gouvernement. Nous savons maintenant que l'injonction

paradoxe est le moyen de direction le plus subtil puisqu'il empêche les personnes de se détacher du discours entendu. Durkheim avait bien perçu cet aspect des choses. Une phrase de S. Moscovici exprimant la pensée de Durkheim le montre bien: "En cherchant à se distinguer et à exceller, à optimiser sa performance dans la profession ou l'économie, tout un chacun doit aussi se rendre uniforme dans le reste de la vie en commun". D'où ces impératifs antinomiques "tu ne dois pas être comme les autres" et "tu dois être comme les autres".

L'organisation parvient à ses fins (créer des individus "hétéronomes", suivant l'expression de C. Castoriadis, conformes et innovateurs simultanément) lorsqu'elle est en mesure d'appréhender les craintes et les désirs de ses membres. Elle sait que dans chaque humain existe une faille irrémédiable, "une détresse originelle" (Freud) qui conduit au besoin d'être protégé, nourri par un être hors du commun (chef ou organisation). Ce besoin dérive lui-même des premiers attachements (Bowlby) au corps et au langage de la mère et du père. Chaque sujet essaie de combler ses manques et d'obtenir des satisfactions narcissiques. L'organisation, en se présentant comme toute-puissante (donnant l'image des parents combinés) va lui fournir les éléments de réassurance lui permettant d'assouvir son désir de complétude. Dans cette perspective, elle l'installera dans la certitude (et non dans la quête de vérité, qui implique la sublimation dans ses aspects: plaisir de penser, déploiement d'un imaginaire radical, jouissance de la rencontre avec autrui) en lui offrant à la fois un statut et un rôle appropriés à son dynamisme et à sa soumission, et un savoir (intellectuel et comportemental) favorisant la maîtrise des choses comme de lui-même et l'adaptation aux circonstances. Ce faisant, elle tendra à l'infantiliser tout en déclarant le contraire.

Certes, l'organisation ne réussit pas toujours à capter à son profit la vie psychique de l'individu. A force de lui dire qu'il est le plus "irremplaçable des êtres", d'en faire un héros, elle peut susciter en lui une véritable vocation héroïque qui l'amènera à interroger les normes de l'organisation. Deux cas sont possibles: a) la création de sujets se sachant excellents, ne s'attachant à l'organisation qu'autant qu'une telle situation les arrange et prêts à se vendre sur le marché si une occasion se présente. Ces "stratèges", à la fois pervers (comme dans la technocratie) et hystériques (c'est-à-dire sachant faire preuve de théâtralité et d'érotiser les rapports sociaux) développeront de la stratégie pour leur propre compte. L'organisation aura mis au monde des êtres cyniques, capables de la combattre. b) la construction de sujets voulant vraiment devenir autonomes, capables de sublimation, intéressés par la rationalité des fins, ayant des préoccupations éthiques et aptes à se confronter au stress et à l'anxiété.

On peut d'ailleurs se demander si, en tout état de cause, l'organisation de type stratégique ne contribue pas à susciter, en son sein, des sujets plus conscients qu'elle ne le croit, de

ses visées. Ces personnes pourront alors devenir les fondateurs, à l'intérieur même de l'organisation, de nouveaux modes de penser et d'agir, et les promoteurs d'autres projets culturels.

La gestion par l'affectif et l'inconscient révèle ses limites. Comme le pensait Freud, chacun désire faire preuve, aussi conditionné soit-il, d'une "parcelle d'originalité et d'autonomie". On peut se demander si une telle occurrence n'est pas, en fait, bénéfique aux organisations. Si elles n'avaient en leur sein que des membres conformes à leur idéal, elles seraient bientôt en proie à la montée de l'entropie. Elles ont besoin pour vivre de "bruits", de désordre. Et seuls des sujets qui ont échappé aux mailles et aux pièges d'une organisation englobante, peuvent produire ce qui fait tellement peur à celle-ci, et qui est, en réalité, indispensable à sa survie et à son développement.

Accompagnement, travail social, postures cliniques et enjeux éthiques

EDUCATION PERMANENTE n° 153/2002-4

Si l'expression « accompagner » suggère communément « l'acte de se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui », l'explicitation plus précise du terme reste particulièrement complexe dans le domaine du travail social, en raison de la diversité des populations, des situations rencontrées et des métiers exercés par les spécialistes de l'intervention sociale¹. En effet, depuis quelques décennies, la problématique de l'accompagnement des publics ayant recours aux services sociaux s'est considérablement complexifiée, rendant désormais toute tentative de définition globalisante particulièrement périlleuse. Il n'y a plus aujourd'hui une, mais bien des questions sociales qui touchent des populations extrêmement diversifiées et dépendantes de contextes de vie très variés. Ainsi, pour des raisons diverses telles que le handicap physique ou psychique, la maladie, la vieillesse..., certaines personnes vont se trouver, de manière provisoire ou définitive, dans l'incapacité de travailler pour subvenir à leurs besoins, et vont solliciter les intervenants des services

Christophe Niewiadomski est maître de conférences associé à l'université de Tours et attaché de recherches à l'Institut du travail social de Tours (Niewia@aol.com).

1. Ces professionnels exercent aujourd'hui dans le champ du travail social un ensemble de métiers relativement hétérogènes que l'on peut brièvement classer comme suit : les professionnels de l'aide (assistants de service social, conseillers en économie sociale et familiale, auxiliaires de vie et aides-ménagères) ; les professionnels de l'animation (animateurs socioculturels, animateurs sportifs...) et les professionnels de l'éducation (éducateurs spécialisés, éducateurs du ministère de la Justice, moniteurs éducateurs, éducateurs techniques spécialisés, moniteurs d'ateliers, éducateurs de jeunes enfants, aides médiopsychologiques, enseignants spécialisés). Par souci de clarté, je centrerai essentiellement ici mon propos sur les problèmes d'accompagnement que rencontrent les éducateurs spécialisés, même si certains aspects abordés peuvent être considérés comme non exclusifs à cette seule pratique. En effet, l'analyse proposée dans cet article ne saurait être transférable à l'ensemble de ces emplois, du fait même de la diversité des fonctions occupées et des particularités de la formation clinique de ces professionnels.

sociaux qui tenteront de pallier leurs problèmes d'autosuffisance. Sans vouloir minimiser les difficultés que pose l'accompagnement de ces publics, soulignons que les professionnels de l'action sociale, depuis fort longtemps, sont préparés à traiter le problème de l'assistanat et de la prise en charge de ces populations démunies, pour autant que des moyens techniques suffisants leurs soient attribués. Cependant, d'autres personnes, issues pour la plupart de catégories socio-démographiques particulièrement touchées par l'évolution du contexte économique, ont également aujourd'hui massivement recours aux services des professionnels de l'intervention sociale. Ces populations constituent ce que Robert Castel (1992) nomme les « indigents valides », c'est-à-dire des personnes qui ne peuvent, elles non plus, subvenir seules à leurs besoins, mais qui relèvent sans doute d'une problématique du travail plus que du secours. On comprendra aisément que la prise en charge des premiers pose des problèmes pratiques très différents de l'accompagnement des seconds. Ces derniers, « laissés pour compte » de l'activité économique et sociale, doivent fréquemment faire face à des situations personnelles et sociofamiliales difficiles qui confrontent les professionnels à des problèmes d'accompagnement particulièrement complexes. Ainsi, le traitement social de ces situations ne peut aujourd'hui faire l'économie d'une réflexion approfondie, tant au niveau des modèles de compréhension et d'intervention à notre disposition, qu'au niveau philosophique et politique² afin d'engager un débat critique susceptible de contourner les effets de la thèse simpliste d'une « causalité de destin ».

Désormais chargés de conjuguer les dimensions individuelles, familiales et sociales de l'accompagnement qu'ils cherchent à mettre en œuvre, les professionnels de l'intervention sociale recourent habituellement à des savoirs pluridisciplinaires pour tenter de gérer la complexité des situations qu'ils rencontrent, et donner sens à des pratiques qui débordent largement aujourd'hui les seuls enjeux d'assistance et/ou de réinsertion socio-économique.

L'accompagnement éducatif et ses paradoxes

L'objectif généralement poursuivi par les travailleurs sociaux vise à la mise en œuvre d'un projet d'accompagnement impliquant toujours des sujets singuliers, néanmoins saisis dans une trajectoire socio-historique subordonnée à un milieu et à une époque qu'il convient de soigneusement prendre en compte pour éviter l'écueil trop fréquent de l'attribution aux seuls sujets des difficultés qu'ils rencontrent. Cependant, pour l'éducateur, plusieurs dimensions, parfois jugées antinomiques, apparaissent alors : l'attention qui doit être portée au sujet et le souci de répondre aux injonctions administratives et réglementaires qui

2. L'emploi du terme « politique » fait ici référence à l'étymologie grecque du mot *politikos*, c'est-à-dire ce qui est relatif à la cité, à la chose publique.

définissent le cadre d'une intervention supposée pouvoir s'ajuster aux objectifs de normalisation et d'adaptation définis par la société. Ainsi, logique du sujet et de son groupe de référence, logique des institutions administratives, logique du recours aux discours savants et logiques des attentes pragmatiques des personnes doivent s'articuler au bénéfice de l'accompagnement proposé. Parce qu'il est amené à inscrire son action dans ces multiples registres, on attend du travailleur social qu'il puisse se distancier des évidences du sens commun afin de produire une analyse de la situation suffisamment heuristique pour déboucher sur un projet d'intervention efficient au regard des missions qui lui sont confiées.

Néanmoins, la parole éducative ne se limite pas à la seule production d'un sens qui serait produit en extériorité par rapport aux bénéficiaires. La complexité de la fonction d'accompagnement éducatif s'actualise au sein d'une rencontre intersubjective. Très simplement, cela revient à dire que l'éducateur n'est pas seul. Je n'évoque pas ici le nécessaire travail d'équipe pluridisciplinaire ou de supervision qui permettra à l'éducateur d'être lui-même accompagné, mais plutôt le rapport qu'il aura à entretenir avec un « sujet singulier ». Au risque d'un réductionnisme excessif, on peut dire que la visée praxéologique de l'accompagnement éducatif s'organise généralement au bénéfice de la resocialisation et de l'autonomie d'une personne, en cherchant à lui faire retrouver une cohérence suffisante dans son parcours existentiel en vue de la construction d'un projet de vie jugé plus satisfaisant. Dans cette perspective, accompagner quelqu'un, précise Guy le Bouëdec (2001), « c'est participer avec lui au dévoilement du sens de ce qu'il vit et de ce qu'il recherche ». Accompagner une personne en difficulté impose donc que l'éducateur évite de modeler l'autre aux exigences de son propre désir. Ce sujet que l'éducateur est chargé d'accompagner ne pourra en effet se déployer que dans la mesure où une marge suffisante d'autonomie pourra lui être concédée.

L'affaire n'est pas simple et plusieurs paradoxes doivent ici être identifiés. Le premier renvoie à l'acception même du terme de « sujet ». Si le vocable de sujet est habituellement envisagé dans la perspective contemporaine d'un individu libre, cause de son action et maître de sa destinée, l'étymologie nous rappelle cependant fort justement que le sujet est également celui qui est « placé dessous », c'est-à-dire soumis à une loi et à une autorité supérieure. Or, l'accompagnement éducatif reproduit très exactement cette antinomie paradoxale. L'éducateur est en effet chargé d'accompagner une personne en vue de la construction de son autonomie, mais la distribution objective des positions statutaires des protagonistes introduit une disparité de fait qui tend à dénier l'autonomie du bénéficiaire. En effet, le cadre dans lequel s'élabore le processus d'accompagnement éducatif est un dispositif relationnel complexe dans lequel un usager va se voir proposer un suivi qu'il n'a pas toujours choisi et dont il ne mesure pas toujours les enjeux. En outre, l'injonction d'émancipation faite

au sujet est fondamentalement paradoxale : « Il vous faut suivre mes indications pour devenir autonome. » Il y a ici sommation d'indépendance et de liberté qui ne peut apparemment se passer d'une situation de domination qui ne s'avoue pas toujours.

Face à ces difficultés, les éducateurs développent habituellement des stratégies d'intervention s'inspirant d'une tradition clinique qui laisse place à l'accueil, à l'écoute de la parole de l'autre et à l'acceptation de la personne (Rogers, 1971).

Accompagnement et postures cliniques

Qu'est-ce que la clinique dans le travail social ? Etymologiquement, le terme clinique renvoie au domaine médical et signifie « ce qui se fait au chevet du malade ». Il s'agit en effet de se pencher sur un individu singulier et d'opérer au « cas par cas » pour tenter d'appréhender la situation du sujet dans sa globalité et sa singularité. Cependant, soulignons immédiatement les réserves qui doivent être faites quant à l'analogie proposée ici avec la perspective médicale. L'approche clinique en médecine s'appuie sur un héritage épistémologique qui légitime son propos à partir de la méthode dite « anatomo-clinique ». Celle-ci a pour objet d'identifier les modifications pathologiques de l'organisme à l'aide de symptômes observés sur le vivant, et de proposer un diagnostic par l'observation directe. Outre le fait que cette approche trouve historiquement son origine dans la clinique des corps morts³, les objectifs poursuivis s'organisent classiquement autour des catégories du diagnostic, du pronostic et du traitement. Il y a ici adéquation métaphorique parfaite entre le terme clinique – qui provient du grec *klinikos* et de *klinein*, c'est-à-dire « être couché » – et la situation objective que rencontre le patient face au médecin. En effet, le malade se trouve généralement assujéti à un pouvoir médical et technique qui le dépasse et qui organise pour l'essentiel son action à partir de la référence à des normes biopsychophysiologiques produites en extériorité par rapport à la singularité de la situation rencontrée. En résumé, tel signe renvoyant à tel syndrome puis à tel traitement, le praticien, par souci d'efficacité, se préoccupe finalement assez peu de la subjectivité du patient, c'est-à-dire « du corps qu'il est », pour appliquer des procédures thérapeutiques supposées être adaptées au traitement d'un objet partiel, c'est-à-dire du « corps qu'il a ». Il s'agit ici d'une clinique du « sujet-objet ». L'approche est clinique en ce qu'elle s'adresse bien à un individu, mais sur la base d'une objectivation du sujet qui s'opère parfois au prix de l'effacement de ce dernier⁴.

3. C'est entre la fin du XVIII^e siècle et le début du XIX^e siècle que s'opère un tournant clinique en médecine. À partir des autopsies qu'ils réalisent, les médecins vont établir les bases de la sémiologie, c'est-à-dire l'étude des signes de maladies dont les caractéristiques étiologiques seront inférées à partir des lésions observées sur les cadavres examinés.

4. Le propos développé ici par rapport aux particularités de la clinique médicale nécessiterait bien évidemment un développement plus argumenté. Le lecteur intéressé par ces questions pourra se reporter à Niewiadomski (2002).

D'une autre manière, la posture clinique développée dans le domaine du travail social semble devoir s'éloigner considérablement de cette clinique biomédicale. La discipline médicale, si tant est qu'elle soit univoque, est en effet loin de recouvrir tous les usages du terme « clinique ». Historiquement, la psychanalyse par exemple, au travers de la méthode de l'étude de cas, procède également du singulier vers l'universel pour qualifier l'observation singulière et concrète de l'individuel. Cependant, l'œuvre de Freud et de ses successeurs introduit une rupture fondamentale dans la clinique : il s'agit de la prise en compte de l'inconscient (de Villers, 1993). Structuré comme un langage, celui-ci va se constituer à partir du discours de l'Autre⁵ et situer le sujet dans un registre symbolique à partir duquel le signifiant qui s'énonce ne peut désormais plus être considéré en totale adéquation avec le signifié. Le sujet de l'énonciation fait alors jour et ne saurait être envisagé comme réductible au sujet de l'énoncé. C'est ainsi que la demande du sujet, qu'elle s'adresse au médecin ou au travailleur social, doit être considérée non pas sur le seul registre du souci de satisfaction d'un besoin exprimé, mais bien également comme l'esquisse d'un désir inconscient qui cherche à se faire entendre au travers du discours. Il ne s'agit donc pas de chercher à combler à tout prix la demande immédiate. En effet, au-delà même de l'appropriation effective de ce qui pourrait *a priori* satisfaire le besoin, la demande recouvre également l'expression d'un « manque à être » qui s'articule inconsciemment dans la parole adressée à autrui. En d'autres termes, du fait de son inscription symbolique dans le langage, la demande du sujet ne saurait donc être réduite à la satisfaction du besoin pour lequel elle s'énonce. C'est dans cet écart entre le besoin et la demande que naît le désir qui n'a finalement d'autre issue que de se déployer indéfiniment dans une demande jamais totalement assouvie. C'est à ce propos que nous parlerons ici de « sujet singulier désirant » pour qualifier le sujet auquel s'adresse la clinique psychanalytique.

Par ailleurs, le procès de la connaissance qu'introduit la psychanalyse introduit la problématique de l'implication de l'observateur dans l'étude des situations rencontrées. L'approche psychanalytique impose ainsi au praticien qui s'en inspire le détour par lui-même en tant qu'il se trouve lui-même partie prenante dans l'activité d'écoute et d'échange avec le sujet qui lui fait face. Phénomènes de transfert et de contre-transfert devront alors être pris en compte en tant que données subjectives mais néanmoins significatives et nécessaires à la construction d'une lecture des situations rencontrées tendant paradoxalement à l'« objectivité » et à l'authenticité. Dans cette perspective, le sujet auquel s'adresse le professionnel doit être considéré comme fondamentalement irréductible à

5. « L'Autre », ou « grand Autre », est à distinguer ici de « l'autre », appelé encore « petit autre », c'est-à-dire autrui, notre semblable. L'Autre, dans la théorie psychanalytique, représente une figure d'altérité radicale et atteste que le sujet se trouve pris dans un ordre symbolique antérieur et extérieur à lui-même, et auquel il ne peut structurellement se soustraire du fait de son inscription dans le langage. C'est à partir de cet Autre que le sujet parle et désire.

une observation qui serait produite en totale extériorité par rapport à la prise en compte de la subjectivité des protagonistes. L'ensemble de ces principes relativise bien entendu considérablement une lecture positiviste et « techniciste » des problèmes rencontrés, et indique de quelle manière la clinique psychanalytique, du fait même qu'elle s'adresse à un « sujet singulier désirant », fait ici rupture avec la clinique biomédicale d'un « sujet-objet ». Notons qu'à la suite de la psychanalyse, d'autres disciplines scientifiques dont s'inspirent aujourd'hui les travailleurs sociaux (anthropologie sociale, ethnométhodologie, psychosociologie, sociologie clinique...) feront ensuite, à leur manière, rupture avec le postulat d'objectivité positiviste pour prendre en considération la parole du sujet et la problématique de l'implication du chercheur et/ou du praticien.

Sur ces bases, peut-on affirmer aujourd'hui qu'il existe une « clinique du travail social » qui définirait les contours de l'accompagnement éducatif ? Si oui, quelles en seraient les caractéristiques ?

Au plan épistémologique, celles-ci paraissent aujourd'hui devoir s'organiser autour d'une approche pluridisciplinaire visant à articuler la réalité subjective du sujet et la réalité objective des faits sociaux. L'enjeu est ici non pas de discuter sur la prééminence éventuelle du social sur le psychisme ou du psychique sur le social, mais plutôt d'envisager les choses dans un rapport de co-émergence. En effet, convenons du fait que le sujet n'est humain que parce qu'il est social, alors que le social n'existe que par les sujets qui le constituent. Dans un domaine connexe, le propos de la sociologie clinique, précisé par V. de Gaulejac, résume parfaitement ce projet : « Il s'agit de poursuivre la voie ouverte par N. Elias et bien d'autres pour saisir l'intrication complexe entre l'individu et la société qui se coproduisent de manière indissociable et que l'on ne peut étudier séparément. L'entrée dans cette complexité permet de dépasser les oppositions simplistes et les cloisonnements disciplinaires ou théoriques entre le psychisme et le social, l'acteur et le système, le déterminisme et la liberté [...] » (de Gaulejac et Roy, 1993).

Au plan pratique, nous avons vu que les traits dominants d'une clinique du travail social s'organisent en fait autour d'un double mouvement. En premier lieu, l'éducateur travaille avec le bénéficiaire dans la perspective de l'incorporation des contraintes sociales lorsque celles-ci sont insuffisamment agissantes pour structurer et préserver le sujet. Ce travail très normatif d'acceptation des contraintes sociales par l'usager a généralement pour but de s'opposer à son aliénation au sentiment dévastateur de « toute-puissance ». Cependant, cet objectif ne dédouane bien évidemment aucunement l'éducateur de la nécessité de s'interroger et de travailler sur la signification des normes, des valeurs et des principes que véhicule la parole éducative. On peut ainsi supposer que plus l'éducateur aura une conscience critique et argumentée de l'idéologie qu'il cherche à promouvoir, plus le seuil d'acceptabilité des contraintes sociales pour l'usager s'en trouvera augmenté. En second lieu, l'éducateur fonde son action sur le

souci d'accompagner l'émergence d'un sujet singulier engagé dans un processus d'élucidation personnelle quant au déroulement de sa propre existence. En d'autres termes, le professionnel aura à assumer l'accompagnement momentané de l'élucidation de la quête identitaire du sujet tout en contournant l'écueil de la « psychologisation » des problèmes sociaux rencontrés.

Dans cette perspective, les professionnels du champ social souhaitent généralement aider les usagers qu'ils sont chargés d'accompagner à mettre de la cohérence dans leur existence. Dès lors, l'enjeu sera moins de s'intéresser à un sujet « porte signe » d'une pathologie, fût-elle d'origine sociale, que de l'envisager dans sa globalité en tant qu'il est porteur d'une histoire singulière. Toutefois, cette histoire ne peut avoir de sens que si le sujet se trouve en capacité de pouvoir lui en donner un aux fins de conjurer l'absurdité apparente de sa situation et se projeter dans l'avenir (Pineau et Le Grand, 2002). Il s'agira donc de permettre au bénéficiaire d'opérer une tentative de réconciliation avec une trajectoire souvent jugée chaotique pour chercher à identifier avec lui les compétences acquises dans l'éprouvé des difficultés rencontrées jusqu'alors. Ce travail de conscientisation de ces savoirs trop souvent délaissés car jugés non conformes aux attentes sociales peut alors avoir une portée émancipatrice pour le sujet. En effet, le parcours d'un « exclu » n'est pas réductible à la somme de ses déboires existentiels et de ses revers de tentatives d'insertion. Outre le fait que ce sujet est souvent tributaire du poids des déterminismes et de la stigmatisation qui affecte les groupes sociaux dits défavorisés, le fait de s'être trouvé « en galère » pendant plusieurs années n'est pas plus un destin figé qu'une expérience anodine qu'il faudrait tout à coup gommer en faisant table rase du passé. C'est au contraire dans la reconquête d'une place d'acteur que le sujet peut puiser la force de s'affranchir pour passer de l'éprouvé d'une fatalité à l'expérience d'une possible articulation féconde avec son passé. Cependant, peu conscient des déterminations sociales, familiales et culturelles dont il est l'objet, le sujet ne peut opérer ce travail seul. Il convient donc d'accompagner ce détour biographique qui pourra alors favoriser une autolibération de la raison en permettant au sujet de construire son historicité entendue comme la « capacité de passer du statut d'objet déterminé par l'histoire à celui de sujet produisant la sienne » (de Gaulejac, 1987). Par le retour sur lui-même et sur son histoire, par l'analyse des surdéterminations sociales dont il a fait l'objet, le sujet acquiert ainsi autonomie et possibilité de donner une signification moins mortifère à ce qu'il est. C'est à ce prix qu'un projet de réinsertion porteur de sens pourra alors être coconstruit avec le sujet. Fort éloignée de la clinique biomédicale du « sujet-objet », l'approche clinique dont il est ici question ne dénie aucunement le « sujet-singulier-désirant » de la clinique psychanalytique mais se propose d'y associer une lecture sociologique afin de travailler de manière dialectique l'articulation du « je » et du « nous », c'est-à-dire de proposer une clinique du « sujet-social ».

En résumé, pour que le projet d'intervention éducative ne se trouve pas en décalage avec les attentes du sujet, pour qu'il ne lamine pas la force créatrice de son désir, l'action éducative ne pourra donc faire l'impasse sur le respect de l'autre, sur la reconnaissance de sa parole et de son histoire. Ainsi, plus que de chercher à répondre à la seule « prise en charge » du sujet, l'objectif d'accompagnement visera en premier lieu à la « prise en compte » de celui-ci. De cette manière, le projet ne pourra que se coconstruire avec l'usager dans une dynamique de réciprocité et de compréhension mutuelle qui exclut radicalement le souci de maîtrise d'un processus fondamentalement démocratique. L'accompagnement éducatif suppose donc, dans un premier temps, de se joindre au sujet pour le soutenir, pour lui permettre de ne pas chavirer et de ramasser ses forces afin qu'il puisse, dans un second temps, se projeter dans un avenir porteur d'un espoir suffisant pour étayer son propre désir d'action : « L'acte d'accompagner renverrait ici à soutenir l'autre dans sa quête identitaire jusqu'à l'accompagner à ne plus être accompagné » (Berton, 2000).

On mesure toute l'exigence de cette posture clinique liée à la mise en œuvre d'un accompagnement éducatif qui ne saurait faire l'impasse sur la dimension éthique qui fonde son action.

Des enjeux éthiques au service d'une « posture clinique éducative »

De la perspective clinique développée plus haut, il découle que les travailleurs sociaux qui s'inscrivent dans cette intention sont fréquemment amenés à développer un questionnement éthique qui ne peut être réduit à l'habillage moraliste d'une conscience professionnelle qu'orienteraient des règles déontologiques immuables. Le questionnement éthique survient habituellement lorsque, au-delà des règles de conduite habituellement en vigueur dans un espace donné, le professionnel s'interroge sur ce qu'il estime bon de faire. C'est à partir de cette intention qu'il convient de distinguer la morale de l'éthique. En effet, la morale, qui définit habituellement un ensemble de règles, de conduites d'action, échoue parfois à nous indiquer clairement la voie de ce qui est estimé juste au profit de ce qui s'impose comme obligatoire par effet de contrainte. La morale se veut en effet universelle, applicable à tous et en toute occasion. Pour Durkheim (1963), « la morale est un système de règles d'actions qui pré-déterminent la conduite. Elles disent comment il faut obéir dans des cas donnés ; et bien agir, c'est bien obéir ». D'une autre manière, précise Francis Imbert (1987), « la question de l'éthique nous conduit à nous interroger sur les principes ; et ces principes sont d'une autre nature que les "nécessités" ou les "pseudo-nécessités" que met en avant la morale. L'engagement éthique diffère de l'obéissance aux règles [...] A la perspective morale d'une fabrication d'habitudes qui assure

au Moi sa bonne ordonnance et sa conformité, l'éthique substitue la perspective du sujet, de la parole et du désir singulier. Là où la morale lie, canalise, unifie, l'éthique délie, dénoue les habitudes, vise l'existence hors des moules et des empreintes ». Ainsi, à la différence de la morale qui prescrit les « bonnes formes » instituées, l'éthique oblige à réfléchir, elle ouvre un espace de créativité et confronte finalement à la question de la singularité du sujet. En effet, le raisonnement éthique s'applique habituellement à un individu ou à un groupe en tentant d'administrer avec discernement une règle universelle dans une situation singulière, au prix éventuel de la transgression de cette règle si son application devait conduire à un résultat trop éloigné de son dessein initial. C'est cette autonomie de pensée et d'action qui, à travers l'exercice du jugement prudentiel aristotélicien, permettra au travailleur social de lutter contre les idéologies politiques et institutionnelles qui dénie la question du sujet et qui lui substituent un cadre normalisateur supposé apporter les bienfaits d'un « traitement éducatif ».

Pour Eugène Enriquez (2000), le questionnement éthique recouvre en fait cinq dimensions : la conviction, la responsabilité, le respect, la discussion et la finitude. Examinons les quatre premières. Max Weber (1959) opposait « l'éthique de la conviction », qui dit la manière dont le sujet s'engage à partir d'une cause estimée juste et qui inspire ses actes quels que soient les problèmes rencontrés, et « l'éthique de la responsabilité » qui inspire les choix du sujet de telle sorte que ceux-ci prendront en compte les effets de contexte pour s'ajuster aux résultats attendus. L'éthique du respect s'inspire du second impératif catégorique de Kant : « Agis toujours de telle manière que tu traites l'humanité dans ta propre personne et dans celle d'autrui, non pas seulement comme un moyen, mais toujours aussi comme une fin en soi. » Le respect dont il est question ici dit la manière dont chacun d'entre nous, héritier d'une tradition où d'autres nous ont précédés, découvre chez l'autre humain la possibilité d'expression de sa propre humanité : « L'autre humain est toujours la condition de possibilité de mon existence humaine. C'est pourquoi le principe normatif le plus radical, le principe normatif instituteur de l'humanité est de cultiver l'humanité de l'autre humain » (Malherbe, 1994). L'éthique de la discussion, inspirée des travaux de Jürgen Habermas (1986), s'appuie sur la nécessité d'un fonctionnement démocratique dans lequel l'émergence d'une parole juste est fondamentalement corrélée à l'existence d'un espace de confrontation et de dialogue impliquant l'ensemble des protagonistes quel que soit leur statut. L'interaction s'inscrit alors dans un processus évolutif et « constituant de soi-même » pour chacun.

6. Pour exemple, le projet de loi relatif à l'ouverture de centres fermés pour mineurs délinquants témoigne aujourd'hui de manière exemplaire de la nécessité d'ouvrir un débat public argumenté en réponse à une mesure qui, pour les professionnels de l'enfance et de la Protection judiciaire de la jeunesse, vise sans doute plus à rassurer l'opinion qu'à proposer un cadre approprié à l'accompagnement éducatif des jeunes concernés.

Confronté aux paradoxes de l'accompagnement et aux dilemmes qui en résultent, le travailleur social soucieux de justice et d'efficacité devra sans doute articuler au mieux ces quatre dimensions pour inscrire son action dans une « posture clinique éducative » respectueuse des sujets qui lui sont confiés et répondant à la visée éthique ainsi définie par Paul Ricœur (1991) : « Visée de la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes. » Cependant, à l'occasion de ce travail d'accompagnement, les professionnels de l'action sociale peuvent se trouver parfois profondément affectés par la souffrance de l'autre et par le sentiment d'impuissance à traiter les difficultés rencontrées. L'aptitude à la désillusion est alors centrale pour nous permettre de penser notre engagement sans nous laisser enfermer dans l'horizon d'attente de nos projections personnelles. Eugène Enriquez (2000) introduit à ce propos la notion d'« éthique de la finitude » pour signifier « l'aptitude de l'homme à admettre sa finitude, sa mortalité, ses manques et ses fêlures, et à travailler sur elles afin de parvenir à s'orienter dans l'existence avec le maximum de conscience possible. Cette reconnaissance de ses failles lui permet d'accepter les blessures narcissiques, de se soumettre à un travail de deuil, à admettre ses moments d'impuissance. En un mot, à parvenir à un certain degré de lucidité sur lui-même et sur les autres. S'analyser ainsi favorise une déprise de soi-même, un amour tempéré de soi qui ouvre sur l'amour des autres ou, si cela apparaît excessif, sur de l'intérêt pour l'autre ».

L'on entrevoit ainsi que pour accompagner l'émergence d'un sujet libre et autonome, c'est-à-dire conscient des déterminations multiples qui marquent son parcours existentiel, il est essentiel que le professionnel, d'une manière ou d'une autre, ait pu réaliser ce travail maïeutique pour lui-même afin de découvrir l'expérience de ses propres errements et pour identifier plus clairement ce qui sous-tend son intervention auprès des usagers. Le travail d'implication et de recherche en groupe utilisant par exemple l'approche « histoires de vie » (Lainé, 1998) et/ou le travail personnel que peut mener un travailleur social dans un contexte d'inspiration psychanalytique sont ici des clefs fondamentales à l'exercice professionnel. Ainsi, pour tenter de relever au mieux les défis posés par l'accompagnement dans le domaine du travail social, il me semble qu'il s'agit moins aujourd'hui de former des « techniciens du travail social », prompts à appliquer des procédures standardisées pour tenter de répondre aux effets de la « fracture sociale », que de former des sujets suffisamment autonomes pour incarner une posture éducative dans laquelle l'engagement à l'égard de l'autre ne saurait faire l'économie d'une réflexion approfondie sur soi-même.

Bibliographie

- BERGIER, B. 1996. *Les affranchis*. Paris, Desclée de Brouwer.
- BERTON, J. 2000. « Récits de vie et intervention sociale ». *Education permanente*. N° 142, pp. 159-168.
- CASTEL, R. 1992. « Définir le social ? » Dans : Karsz, S. 1992. *Déconstruire le social. Séminaire 1*. Paris, L'Harmattan.
- DEJOURS, C. 1998. *Souffrance en France*. Paris, Le Seuil.
- DURKHEIM, E. 1963. *L'éducation morale*. Paris, PUF.
- ENRIQUEZ, E. 2000. « La recherche et l'intervention psychosociologiques à l'épreuve de l'éthique ». Dans : Feldman, J. ; Kohn, R.C. *L'éthique dans la pratique des sciences humaines : dilemmes*. Paris, L'Harmattan.
- FELDMAN, J. ; KOHN, R.C. *L'éthique dans la pratique des sciences humaines : dilemmes*. Paris, L'Harmattan.
- GAULEJAC, V. de. 1987. *La névrose de classe*. Paris, Hommes et groupes.
- GAULEJAC, V. de ; ROY, S. (dir. publ.). 1993. *Sociologies cliniques*. Paris, Desclée de Brouwer.
- HABERMAS, J. 1986. *Morale et communication*. Paris, Cerf.
- IMBERT, F. 1987. *La question de l'éthique dans le champ éducatif*. Vigneux, Matrice.
- ION, J. 1990. *Le travail social à l'épreuve du territoire*. Toulouse, Privat.
- KARSZ, S. 1992. *Déconstruire le social. Séminaire 1*. Paris, L'Harmattan.
- LABELLE, J.M. 1996. *La réciprocité éducative*. Paris, PUF.
- LAJNÉ, A. 1998. *Faire de sa vie une histoire*. Paris, Desclée de Brouwer.
- LE BOUEDEC, G. 2001. « Une posture éducative fondée sur une éthique ». *Les cahiers pédagogiques*. « Accompagner, une idée neuve en éducation ». N° 393.
- MALHERBE, J.F. 1994. *Autonomie et prévention. Alcool, tabac, sida dans une société médicalisée*. Montréal, ARTEL-FIDES.
- NÈGRE, P. 1999. *La quête du sens en éducation spécialisée. De l'observation à l'accompagnement*. Paris, L'Harmattan.
- NIEWIADOMSKI, C. 2000. *Histoires de vie et alcoolisme*. Paris, Seli Arslan.
- NIEWIADOMSKI, C. 2002. « Place des savoirs théoriques, expérimentiels et existentiels dans la formation des professionnels de santé ». *Perspective soignante*. Octobre.
- NIEWIADOMSKI, C. ; VILLERS, G. de. (dir. publ.). 2002. *Souci et soin de soi. Liens et frontières entre histoires de vie, psychothérapie et psychanalyse*. Paris, L'Harmattan.
- PINEAU, G. (dir. publ.). 1998. *Accompagnements et histoires de vie*. Paris, L'Harmattan.
- PINEAU, G. ; LE GRAND, J.L. 2002. *Les histoires de vie*. Paris, PUF.
- RICŒUR, P. 1991. *Lectures 1. Autour du politique*. Paris, Le Seuil.
- ROGERS, C. 1971. *La relation d'aide et la psychothérapie. Tomes 1 et 2*. Paris, ESF.
- VILLERS, G. de. 1993. « L'histoire de vie comme méthode clinique ». *Cahiers de la section des sciences de l'éducation de l'université de Genève*. « Penser la formation. Contributions épistémologiques de l'éducation des adultes ». N° 72.
- WEBER, M. 1959. *Le savant et le politique*. Paris, Plon.