

Une logique de la transversalité :

La gestion des ressources humaines à la lumière de la psychanalyse.

Gilles ARNAUD

Professeur
Groupe ESC Toulouse

RÉSUMÉ

La capacité de la GRH à traverser l'univers des sciences humaines et sociales, pour « s'approprier » concepts, théorisations et méthodologies, peut la conduire à rencontrer le champ de la psychanalyse. Mais, l'enjeu de cette rencontre ne consiste pas seulement en un transfert de modèles ou de techniques d'une discipline à une autre. Avec la psychanalyse, il s'agit d'une tout autre logique de la transversalité : à savoir, opérer une véritable révolution quant au rapport que nous entretenons avec le monde et notre savoir. Dès lors, le chercheur ou le praticien de GRH n'en sort pas indemne. Sa confrontation avec les catégories analytiques, d'une part, est propre à modifier sa conception du fonctionnement des organisations (et de ses blocages ou impasses), d'autre part, entraîne une transformation de la vision qu'il peut avoir de son action en tant que pratique professionnelle (avec ses choix politiques, ses interventions, son éthique et ses critères de succès). Cette communication se propose de tracer les contours d'une GRH ainsi « revisitée ».

QUAND L'ÉPISTÉMOLOGIE PLAIDE POUR LA TRANSVERSALITÉ

Tirant les leçons d'une impressionnante revue de littérature, Julienne BRABET (1993) distingue trois grands modèles de gestion des ressources humaines [GRH], qui proposent chacun leur propre vision du monde social : le modèle instrumental (traditionnel, mécaniste, technocratique), le modèle de l'arbitrage managérial (politique, contingent, porteur d'une logique de négociation) et le modèle dit de la « gestion des contradictions » (émergent, multiréférentiel, ouvert sur l'incertitude et la complexité). Cet auteur remarque qu'à ce jour, les solutions apportées aux problèmes humains et sociaux des organisations s'inscrivent quasi-intégralement à l'intérieur des deux premiers modèles. Nous émettons avec elle l'hypothèse

que ce confinement paradigmatique est la principale source des carences et blocages de la GRH, voire par contrecoup de certains errements actuels, comme ces *pratiques magiques et régressives* (de la graphologie aux stages dits extrêmes) dénoncées par AMADO et DEUMIE (1991). Or, l'époque est aux ruptures et aux turbulences économiques et culturelles, qui nécessitent au contraire des « réponses » véritablement innovantes.

Dans ce cadre idéologique figé, les diagnostics formulés couramment en termes de « démotivation », « non-qualité », lourdeur de la « culture d'entreprise » (entre autres) ne peuvent être, en effet, que des solutions de *premier ordre*, au sens de WATZLAWICK : à savoir des solutions qui excluent la remise en question du modèle lui-même. Il s'agit seulement d'accentuer les correctifs déjà connus, d'ajouter toujours *plus de la*

même chose (more of the same). Cependant, dans cette approche, la solution risque « à force » de devenir le problème. C'est d'ailleurs ce qui se produit immanquablement lorsque la difficulté est inhérente au modèle en tant que tel. A l'opposé, une solution de *deuxième ordre* (toujours au sens de WATZLAWICK) consiste à recadrer le problème, en sortant du système théorique dans lequel il se pose. En matière de GRH, ce recadrage suppose un abandon raisonné du modèle instrumental et du modèle de l'arbitrage managérial, selon la voie tracée par BRABET, les membres du GRHEP (groupe de réflexion épistémologique et prospective en GRH) et d'autres (voir BRABET et al, 1993). Si l'on accepte effectivement l'idée que les solutions de *premier ordre* ne font que perpétuer les problèmes et en engendrer de nouveaux, il convient bien, à l'exemple de ces auteurs, de « repenser la GRH » d'une manière radicalement différente, à partir du modèle de la gestion des contradictions. Corollairement, cette régénération épistémologique contient un plaidoyer pour ce qu'il est convenu d'appeler la transversalité : transversalité de la GRH dans l'univers des sciences humaines et sociales (l'Homme de GRH traverse un univers théorique multi-focal pour « s'approprier » concepts, modélisations et méthodologies) et dans l'entreprise (la nécessité de gérer la complexité et l'incertitude humaines et sociales légitime la « déterritorialisation » de la GRH, appelée à sortir de son domaine d'intervention traditionnel au sein des organisations, qu'il soit fonctionnel, opérationnel ou stratégique). C'est cette problématique de la transversalité de la GRH que nous avons choisi d'interroger ici, à partir du champ passionnel de la psychanalyse, encore peu connu des chercheurs en gestion et des managers, mais qui marque profondément (voire transversalement) notre culture (LAPLANCHE, 1987, 15).

D'UNE TRANSVERSALITÉ L'AUTRE : VOYAGE AU BOUT DE L'ANALYSE

La psychanalyse, en effet, nous semble directement articulable au modèle de la gestion des contradictions, qui pose « *l'ambivalence et la contradiction interne, la névrose et l'agressivité, la complexité des processus de socialisation, des phénomènes symboliques et inconscients* » (BRABET, 1993, 401). Or, si l'on considère que la psychanalyse est non seulement transversale, mais aussi subversive, en ce sens qu'elle modifie le rapport que nous entretenons avec notre savoir sur le « réel » (BERTRAND & DORAY, 1989, 504), il y a fort à parier qu'une GRH repensée et revisitée par la psychanalyse possède des propriétés équivalentes. Ainsi, les différents phénomènes cités par BRABET, d'ailleurs non exhaustifs, ont de quoi désarçonner le chercheur comme le praticien, par la mise en échec du discours managérial dominant, soutenu alternativement par le modèle instrumental classique et le modèle politique progressiste de la GRH. Ne s'agit-il pas, en effet, dans les deux cas, d'un discours du Moi, cette doublure imaginaire du sujet humain qui lui procure l'illusion

de la maîtrise personnelle et de l'adéquation à ses fonctions rationnelles et projets conscients ?

Or, précisément, la psychanalyse dénonce le mirage de l'autonomie et de la fallacieuse unité du Moi, en tant qu'elles se fondent sur une méconnaissance de l'inconscient, de la division du sujet humain, irrémédiablement séparé d'avec lui-même (le Moi ne sait rien des désirs du sujet)¹. Il y a effectivement bien des choses que l'on préfère ne pas savoir : des événements de notre histoire, des pensées et sentiments qui nous ont constitué et nous constituent encore, jusque dans nos actes ; ce que FREUD est le premier à appeler le refoulé. De même, une réflexion psychanalytique sur le symptôme ne nous apprend-elle pas que la logique de la névrose tend à s'opposer aux idéaux d'efficacité, de cohésion et d'adaptation sociale véhiculés par le discours managérial ? Ou encore qu'un individu ou une collectivité peut fort bien aller à sa perte (échec, faillite, ruine, etc) de toutes ses forces et avec toute son « âme » ? REITTER (1994), après JACQUES ou ENRIQUEZ, le rappelle avec insistance : les entreprises ne sont pas raisonnables, elles ne fonctionnent pas comme on nous le dit ; elles marchent au désir, et nombre d'entre elles « *ne sont plus faites pour imaginer, produire et vendre, mais pour satisfaire nos propres névroses* » (iX).

Dès lors, un ancrage résolu au cœur du modèle de la gestion des contradictions (tel que la psychanalyse l'interpelle) apparaît bien plus qu'une simple prise de position intellectuelle, par laquelle certains chercheurs ou certains managers contesteraient l'objectif, indûment assigné à la GRH, de contrôle et de normalisation des conduites de « l'autre » (le managé). Plus qu'une réaction émotionnelle contre la dénégation de la dimension désirante de la vie organisationnelle (cette croyance perverse selon laquelle, à savoir ce qui est bon pour l'autre, on sait ce qu'il en est de son désir), c'est bel et bien un acte de courage scientifique ou pragmatique, tout autant que de lucidité.

En effet, l'instrumentalité ou la gestion politique prônée par tel chercheur ou manager constitue pour l'un comme pour l'autre une façon de ne pas mettre son propre désir en jeu (la mise est, il est vrai, toujours risquée). Avec le modèle de la gestion des contradictions ainsi polarisé par la réflexion analytique, l'observateur scientifique, comme l'acteur de terrain, doit ici accepter, en tant que sujet, de se confronter à son propre rapport aux normes et à son désir, de s'interroger sur le sens de son activité, et d'en tirer les enseignements au plan de la théorie comme de la pratique.

Dans le sillage d'un FOUCAULT (1966), travaillant à une ethnologie parente de la psychanalyse, c'est-à-dire propre à « *défaire cet homme qui dans les sciences humaines fait et refait sa positivité* », nous serions alors tenté de promouvoir, pour notre part, une approche résolument psychanalytique de l'Homme au travail. Ceci afin de déconstruire cette « ressource humaine » qui, dans l'entreprise, fait et refait elle aussi sa positivité... contre le sujet. Il s'agit par-là notam-

ment d'interroger et de gérer différemment le « ramage » (dysfonctionnements, pannes, etc).

ERRARE HUMANUM EST (OU « TRANSVERSALITÉ DU RATAGE »)

Partons donc du « symptôme », soit des prétendus ratés du fonctionnement organisationnel. Notre pratique de professeur-chercheur en GRH nous y confronte quasi-quotidiennement sur le « terrain » de l'entreprise : échecs répétés dans la mise en œuvre d'une orientation commerciale, comportements velléitaires se manifestant pendant les réunions d'un comité stratégique, incapacité notoire de certaines catégories de Personnel à accepter un changement qui ne les affecte pas directement, gestes purement et vainement incantatoires de responsables opérationnels, conduites managériales marquées par l'agressivité, provoquant en retour révolte ou conformisme, etc - la liste n'est évidemment pas limitative. Assurément, nombre d'observateurs rationalistes ne verraient dans ces dysfonctionnements que la manifestation de carences dans la prise de décisions (erreurs d'appréciation, incompetence, etc) ou dans leur application (information et formation inadéquates, organisation déficiente, coordination inadéquate, etc).

Pour les tenants de la psychanalyse groupale (voir notamment KAES, 1993), la validité de cette approche pose cependant question, car il est de très nombreux cas où il y a apparemment dysfonction, quand bien même toutes les conditions objectives de la réussite sont a priori rassemblées. Il est même possible d'établir, comme FREUD (1923) l'a tenté pour l'individu en général, une véritable « psychopathologie de la vie quotidienne » des organisations, en un florilège riche d'enseignements. Car c'est justement dans le faux pas, croyons-nous, que le « réel » de l'entreprise se donne à voir pour ce qu'il est. Un dysfonctionnement nous montre ainsi que la partie se joue concurrentiellement sur une « autre scène » (FREUD) : autre que celle du « visible » accessible à la conscience, à savoir le lieu de l'inconscient comme radicalement *autre* (DOREY, 1991). A tel point que ce qu'un acteur individuel ou collectif fait, dans un cadre opérationnel, prend immédiatement sens sur cette scène inconsciente, avec toutes les conséquences et rétroactions que cela implique. Plus en amont, ce qu'il a « l'intention » de faire ne ressortit pas tant à une simple représentation mentale de son activité qu'à *autre chose* qui viendrait primitivement faire office de filtre ou d'écran. Cet *autre chose*, nous dirons, en première analyse, qu'il s'agit d'une « émotion » déclenchée par le surgissement d'un ensemble d'images, prégnantes mais inaperçues : l'imaginaire groupal (AMADO, 1975 ; ANZIEU, 1984).

Ces images fomentées, ces représentations imaginaires s'imposent et s'interposent entre un individu ou un groupe (au sens large)² d'une part, et sa

réalité interne et externe d'autre part, et donnent un sens préconçu, automatique et prescriptif à la réalité sociale. Pour ANZIEU, elles se cristallisent prioritairement autour d'un fantasme qui habite un ou plusieurs individus et circule entre les membres du groupe considéré. Le fantasme, qui peut être sommairement défini comme un scénario imaginaire, se joue précisément entre plusieurs personnes sur la scène de l'inconscient du sujet, et représente l'histoire des désirs refoulés de ce dernier. Il s'agit d'une production stable dans le temps, malgré ses variantes, mais qui s'avère à son tour productrice d'effets particuliers sur les groupes sociaux.

En effet, l'individu a tendance à projeter sa fantasmagorie personnelle sur les autres (proches, amis, collègues, etc) et s'efforce inconsciemment de les faire agir en accord avec elle. C'est pourquoi MISSE-NARD et ensuite ANZIEU parlent de résonance fantasmagorique, constitutive d'un imaginaire dit groupal. Il y a effectivement résonance, quand un nombre suffisant de partenaires jouent le rôle attendu, ou au contraire se coalisent contre ce fantasme initiateur et structurant, c'est-à-dire quand il y a stimulation mutuelle au plan psychique, éventuellement négative (condamnation, horreur, etc). En outre, l'imaginaire prend sa source dans une défense contre l'angoisse. Il offre, en effet, une protection contre l'irréductibilité d'une réalité organisationnelle, qui ne se laisse pas si facilement apprivoiser au plan conscient. Que l'on songe seulement à la souffrance parfois ressentie au travail (voir par exemple DEJOURS, 1991), aux enjeux de mort (ENRIQUEZ, 1987) ou aux contradictions inhérentes à la vie des entreprises (PAGES et al, 1979), notamment entre appétit de pouvoir et besoin de légitimité sociale (BARUS-MICHEL, 1979).

L'IMAGINAIRE EST LA CHOSE LA MIEUX PARTAGÉE DU MONDE

Si l'on suit les partisans de l'approche psychanalytique des groupes et des organisations, c'est bien à un niveau de fomentation interne que se génèrent les principes porteurs de l'innovation comme de la stagnation (CHOUVIER et MAILLEFAUD, 1983). Ainsi, l'imaginaire peut avoir un impact bénéfique sur les réalisations opératoires : par exemple, quand une résonance fantasmagorique s'opère autour d'un dirigeant conquérant, provoquant solidarité et efficacité au sein du Personnel. Mais KETS de VRIES et MILLER (1985) citent, à l'inverse, des cas emblématiques où l'institutionnalisation du fantasme du dirigeant (de type paranoïaque, obsessionnel, hystérique, dépressif ou schizoïde) s'est révélée catastrophique pour la survie même de l'entreprise. ANZIEU (1984) souligne d'ailleurs, à juste titre, qu'un imaginaire commun peut paralyser le fonctionnement d'un groupe, en regard des objectifs rationnellement poursuivis (il cite et analyse d'ailleurs le cas d'un comité de direction d'une PME, absolument incapable de se réunir pour prendre

des décisions), ou encore être à l'origine d'erreurs dans la perception de l'environnement interne ou externe, ainsi que dans l'action par rapport à ce dernier.

C'est que les groupes, en proie à un imaginaire figé, n'usent pas avec une pleine et entière liberté des éléments organisationnels à leur disposition (rôles, fonctions, lieux, etc) et s'emprisonnent dans un sens tout fait. Voilà pourquoi une analyse technique ou politique du fonctionnement des entreprises se révèle insuffisante, si elle ne tient pas compte « *des encastrements d'imaginaires, autrement dit des impasses ou avenues fictives où s'égare la pratique* » (BARUSMICHEL, 1979, 211), bref si elle ne s'enrichit pas d'une approche psychanalytique (ou psychosociologique d'inspiration analytique) des groupes et organisations. Nous retrouvons alors ces prétendus ratés objectifs, dont nous parlions plus haut, qui peuvent être désormais regardés différemment : ils ne « dysfonctionnent » pas à proprement parler, mais « fonctionnent » dans un autre « réel », parfois émergé. Ce sont, par exemple, des inhibitions névrotiques, qui bloquent les réalisations sous le coup d'un sentiment d'impuissance général (AUBERT et PAGES, 1989, 83-108) ou sont source d'un absentéisme anormalement élevé (GUINCHARD, 1993).

Une telle perspective corrobore et complète alors celle d'un BION expliquant que *l'hypothèse de base* implicite sur laquelle fonctionne un groupe (imaginaire partagé) peut constituer un obstacle pour le *groupe de travail*. Mais nous faisons nôtres les remarques d'ANZIEU (1966, 62-63), qui enjoint de dépasser ce niveau d'analyse. En effet, il ne s'agit pas, d'après lui, de formuler cette *hypothèse de base* inhibitrice, afin qu'il n'y ait plus d'imaginaire du tout : « *Il n'y a pas de groupe sans imaginaire. On peut chasser un imaginaire, il est remplacé par un autre* » (ANZIEU, 1984, 52). L'existence d'un imaginaire groupal est en cela consubstantielle à la vie des groupes sociaux et des entreprises. On ne peut donc pas « faire sans », mais on peut tout de même essayer de « faire autrement » : oeuvrer au remplacement d'un imaginaire paralysant (où les individus se retrouvent prisonniers du temps circulaire de la répétition inconsciente) par un imaginaire moteur (par lequel ils peuvent imaginer ce qui n'est pas encore là et se projeter dans le futur) (ENRIQUEZ, 1992, 37-38).

L'imaginaire moteur n'est pas simple représentation (re-présentation) d'un existant, ni même représentation de l'action, sorte de réflexion-outil sur le « comment faire ». Il se situe en amont, pourrait-on dire, dans l'archéologie du « pour-quoi » (ENRIQUEZ, 1991). Permettre à un groupe social de « fonctionner », en le faisant sortir du cadre que lui fixait son organisation imaginaire advenue, et en l'ouvrant à une véritable histoire dont les sujets seraient les co-auteurs (CASTORIADIS, 1991), telle pourrait être, dès lors, la « nouvelle frontière » d'une GRH revisitée par la psychanalyse. Comment ? A quelles conditions ? Pour tenter de répondre à ces interrogations légitimes, il

nous faut approfondir la notion d'automatisme de répétition et appréhender le canevas structurant sur lequel vient à se tisser peu à peu la trame de l'imaginaire groupal.

UN PETIT DÉTOUR PAR LA PSYCHANALYSE LACANIENNE

Cette construction imaginaire identifiée par ANZIEU, les développements élaborés par LACAN³ nous invitent effectivement à ne pas nous y tenir et à la rapporter à un univers symbolique dans lequel elle baigne toute entière (même si elle en masque les injonctions). Dans cette perspective, les signifiants du discours gouvernent les sujets eux-mêmes : visiblement dans la pathologie déclarée, mais aussi sourdement dans la « normalité » des conduites humaines.

LACAN théorise même ce processus d'allégeance au milieu symbolique, par lequel l'être humain est plus effet du signifiant que lui-même cause du signifiant. En effet, non seulement *ça parle en lui* (l'inconscient), mais *ça parle de lui* (ou ça a parlé de lui) de multiples façons. Ainsi, le sujet est représenté en tant que *Je* et, par exemple, identifié dans son entourage en tant que *frère, sœur, fils, fille de...* Cela commence avec l'enfant, dont on a choisi le prénom à la naissance, et à propos duquel on a formulé beaucoup d'espairs et de craintes (les idéaux narcissiques parentaux), traduites dans certains mots-clés qui le constitueront, mais pourront aussi l'étouffer : « *Enfant et témoin malgré lui, toujours immergé dans l'histoire de deux, voire trois générations, avec ce que cela comporte de vérités et de légendes, de devoirs et de secrets* » (DAVID, 1994, 167). Et cela se poursuit à l'âge adulte, lorsque tout le système alentour réfère un individu à certaines places dans le discours ambiant : comme au travail, celle de « dauphin » d'un dirigeant, ou après un recrutement sur un poste laissé vacant, celle d'usurpateur (voir ANZIEU, 1984). Avec toutes les conséquences que cela emporte ! Car, s'il n'est plus question ici de génération charnelle (qui unit par exemple le père et le fils), LACAN (1953-54, 179) souligne que dans l'ordre humain, le registre symbolique pèse plus lourd. Le symbole, en tant qu'il introduit toujours un élément de médiation, une Loi, situe socialement les individus concernés, les place sur un plan supérieur et les modifie, jusque dans leur prise sur le réel.

C'est pourquoi l'être humain est, plus souvent qu'à son tour, agi à son insu via ses actes, par les signifiants du langage en relation avec l'inconscient, c'est-à-dire selon une logique entêtante, faite d'enchaînements associatifs et de glissements sémantiques (LACAN, 1966a) : « *le déplacement du signifiant détermine les sujets dans leurs actes, dans leurs destins, dans leurs refus, dans leurs aveuglements, dans leur succès et dans leur sort, nonobstant leurs dons innés et leur acquis social, sans égard pour le caractère et le sexe* » (30). Nul ne saurait donc y échapper, quelle que soit l'illusion de maî-

trise personnelle que l'on éprouve dans la réalité sociale⁴. Quant à la dimension fantasmatique, mise à jour par l'expérience analytique, elle constitue alors un obstacle à la reconnaissance de cette détermination. Elle peut, en effet, laisser croire qu'elle est le dernier lieu de génération du désir et de ses avatars. Toutefois, leur efflorescence et leur prégnance imaginaires n'enlèvent rien au fait que les variations dramaturgiques que « s'inventent » les individus (ou les groupes) sur la scène de l'inconscient trouvent dans l'ordre symbolique la matrice qui préside à leur organisation⁵. Ce qui expliquerait qu'il n'existe finalement qu'un petit volant de scénarios génériques, comme le remarque ANZIEU (1984). Dans le rapport de l'imaginaire et du réel, et dans la constitution du monde qui en résulte, conclut LACAN, tout dépend de la situation du sujet, situation essentiellement caractérisée par sa place dans l'univers du langage.

DETTE SYMBOLIQUE, DETTE FATIDIQUE

Où l'on entrevoit qu'il conviendra de s'attacher (s'attaquer ?) à cette dimension symbolique sous-jacente, si l'on veut pouvoir extraire un individu ou un groupe social de la glu de ce que nous avons appelé l'imaginaire paralysant : paralysant par l'insistance signifiante qui s'y abîme et s'y travestit, alors que « *les facteurs imaginaires, malgré leur inertie, n'y font figure que d'ombres et de reflets* » (LACAN, 1966a, 11). C'est d'ailleurs tout le sens que nous accordons à l'analyse que LACAN fait de la compulsion de répétition, à partir d'une dette qu'il qualifie précisément de symbolique. Pour FREUD déjà, la fixité du Même (récurrente des échecs et des expériences désagréables) signait le travail de la pulsion de mort. Ce que rajoute la perspective lacanienne, c'est que la pulsion de mort est aussi volonté de recommencer sans cesse à partir de rien et que cette « compulsion » de répétition suit les « défilés » du signifiant. Elle renvoie à la chaîne symbolique, dans laquelle l'histoire du sujet est enregistrée. Par conséquent, si l'on est amené à répéter des événements douloureux dans sa vie quotidienne, c'est à cause de l'insistance de la chaîne signifiante dans laquelle on est pris, au sens où quelque chose qui n'a pas été « subjectivé » fonctionne sans autorisation ni contrôle. Cette remise en acte du passé par la médiation symbolique, LACAN (1953-54) l'appelle « *mise en action d'une réintégration d'histoire* » (127). Il précise qu'alors, « *il s'agit d'une réintégration imaginaire, la situation passée n'étant vécue dans le présent, à l'insu du sujet, que pour autant que la dimension historique est par lui méconnue* » (idem). A cet égard, on peut même parler de dettes constitutives des êtres humains. Ces dettes, ils ne les ont pas contractées eux-mêmes, elles l'ont été ailleurs et par d'autres, et pourtant ils y sont suspendus et doivent en régler le solde.

L'exemple-type, voire l'archétype, dans cette ligne d'analyse, serait celui de « l'homme aux rats », ce

célèbre patient de FREUD qui, par sa névrose obsessionnelle, paye une dette que son père aurait contractée avant même sa naissance (la névrose comme protêt). En effet, ce père a failli notamment en ceci qu'au lieu de donner suite aux sentiments qu'il vouait à une « *jeune fille d'une famille modeste, pauvre mais jolie* » (FREUD, 1909, 228), il a préféré faire un mariage d'argent avec une femme riche, la future mère de « l'homme aux rats ». Cette indécatesse, voire cette trahison sentimentale lui permettait ainsi d'apurer une autre dette, de jeu cette fois-ci, que par ailleurs il ne réussit pas à rembourser, faute de pouvoir retrouver son créancier. Bref, tout semble attester que la faute du père consiste à avoir lâchement cédé sur son désir. Bien plus tard, « l'homme aux rats », quant à lui, façonné comme il l'est par cette dette héritée, ne cède justement pas (LACAN, 1966k). D'où cette culpabilité et ce « *simulacre de rachat que le sujet fomente jusqu'au délire dans le procès de la grande transe obsessionnelle* » (LACAN, 1966g, 354). Sa propre dette d'argent est également un signifiant qui possède un parcours complexe, décidant des actions que « l'homme aux rats » veut faire exécuter à ceux qui entrent dans le jeu de ce dû et de sa restitution. Ainsi en va-t-il – mutatis mutandis – de tout être humain, qui est à ce point étranger à lui-même qu'il ne peut exister que comme support incarné et prix à payer d'une dette inextinguible, où il ne compte pour presque rien (TAILLANDIER, 1994, 398-402).

Que les dettes transgénérationnelles (comme celle de « l'homme aux rats ») jouent un rôle-clé dans les échecs récurrents de certaines PME familiales, où le fils a par exemple succédé au père (qui lui-même avait peut-être succédé au grand-père, etc), cela ne fait pour nous guère de doute. Ce que rapportent ANZIEU et ZALEZNIK va d'ailleurs dans ce sens. La chaîne signifiante (ici la filiation) est alors patente : chaque successeur n'existe que peu en lui-même, mais plutôt en référence à une fonction (celle de dirigeant) et à un numéro d'ordre dans la lignée (inséparable des « traces » laissées par les pères-patrons). Cela dit, nous émettons aussi l'hypothèse que ces phénomènes, pour peu que les résonances avec les destins individuels soient significatives, trouvent aussi leur place dans les collectivités humaines non « familiales » (si ce n'est symboliquement). C'est dans leur généalogie qu'il faut alors rechercher les dettes non apurées (et donc non historisées) qui pèsent sur le fonctionnement actuel (voir les travaux récents du psychanalyste et thérapeute familial BENGHOZI sur « identité, appartenance et transmission »⁶).

D'autant plus que l'individu (par exemple, un dirigeant ou un salarié) n'est pas seul en cause, à prendre ainsi le relais de la dette passée (legs d'un prédécesseur). Ce sont les sujets, engagés dans leur intersubjectivité, qui vont finalement suivre la filière du symbolique (LACAN, 1966a, 30). D'abord parce que les signifiants ne sont jamais « privés » (un sujet-dirigeant, par exemple, n'est-il pas aussi un fait de discours dans l'entreprise ?). Ensuite parce que les actes,

paroles et symptômes des uns mettent les autres au travail de leur inconscient, au point de se voir révéler leur propre faille. Et l'entreprise d'apparaître comme un théâtre de fantasmes et de désirs, où se joue continuellement une pièce non improvisée (puisque déjà écrite en grande partie par les Fondateurs, par exemple), mais dont les acteurs ignorent presque tout.

QUAND DIRE, C'EST POUVOIR FAIRE

Mais alors, comment les individus ou les groupes peuvent-ils « échapper au cycle de la répétition » (ENRIQUEZ, 1994, 13), en dehors du cadre strict et contraignant de la cure, où le psychanalyste aide l'analysant à briser le charme imaginaire pour percer jusqu'au réseau signifiant ? La voie d'une réponse possible est contenue dans le qualificatif de « symbolique » par lequel LACAN baptise la dette propre au sujet. Aliénation constituée dans et par le symbolique, elle s'insère, en effet, dans le langage. Par conséquent, la symbolisation est la fonction qui doit permettre de trouver une issue à la répétition de la dette, qu'elle soit individuelle ou collectivisée, pour récupérer des facultés d'agir et de jouir de l'existence. Puisque « à toucher si peu que ce soit à la relation de l'homme au signifiant (...), on change le cours de son histoire en modifiant les amarres de son être » (LACAN, 1966j, 527).

Au sens proprement psychanalytique, on appelle symbolisation l'opération consistant à organiser et faire évoluer des contenus psychiques et à métaboliser les expériences vécues par le recours au langage et à la pensée (PELSSER, 1989). Quelles qu'en soient les modalités, cette élaboration psychique n'est jamais une entreprise aisée, et les compulsions traduisent bel et bien l'échec des processus symboliques. En cas de succès, c'est-à-dire lorsqu'il y a intégration réussie du sujet au système signifiant, puis exercice et affirmation d'une parole véritable, les significations commencent à converger, qui permettent au dit sujet de s'orienter dans son « réel ». LACAN (1953-54, 101) précise d'ailleurs qu'il n'est pas nécessaire que cette parole soit la sienne (elle peut venir de l'autre).

Pour la réflexion qui nous occupe, nous soutenons que la symbolisation doit être tant la pierre de touche que la force de frappe d'une GRH repensée. Elle permet, en effet, aux sujets et aux groupes sociaux « d'entendre quelque chose d'autre, de penser quelque chose de nouveau » (CASTORIADIS, 1991, 36). Ainsi, ils pourront comprendre qu'ils se situent dans l'ordre d'une compulsion anhistorique, qu'ils ne sont plus obligés d'y rester et qu'il leur appartient désormais de se projeter ailleurs (imaginaire moteur). Ce faisant, la GRH peut dès lors restaurer, dans l'usage de signifiants libérés, et par le jeu de connexions renouvelées entre réalité et fantasme, la dynamique et la flexibilité de l'action. Celle-ci apparaît désormais réalisable dans des directions plurielles correspondant à la richesse des problématiques organisationnelles, au lieu d'être

contrainte dans une codification étroite et rigide, où le sens est déjà canalisé ou refoulé au profit d'imaginaires paralysants (BARUS-MICHEL, 1979). Dès lors, pour le praticien de la GRH, qu'est-ce que cela représente ? Quelles perspectives peut-on raisonnablement tracer ?

SUCÈS DE LA TRANSVERSALITÉ DE L'INTERVENTION EN GRH

Au niveau réflexif et prospectif où nous nous situons, nous sommes conscients de ne pouvoir qu'esquisser quelques « recommandations ». En situation de crise relative, l'approche a été souvent discutée, qui consiste à intervenir in situ (auprès des différents membres d'un groupe « malade » ou directement lors de réunions spécifiques) (GUIENNE et OBERLE, 1989 ; ENRIQUEZ, 1992 ; ZALEZNIK, 1994). Mais si le cadre méthodologique de cette action est traditionnellement celui de l'intervention psychosociologique dans tous ses aspects (voir DUBOST, 1987), ANZIEU (1984, 1986) plaide clairement pour une intervention psychanalytique, voire psychodramatique, au sein des groupes sociaux naturels et donc des entreprises. Il propose même certaines « règles d'opérativité » destinées à guider ce travail de terrain (voir par exemple ANZIEU, 1984, 52).

Au quotidien, l'essentiel de la symbolisation peut s'effectuer tout au long d'un processus de veille sociale, par lequel le praticien des ressources humaines (éventuellement un Directeur des Ressources Humaines [DRH], ou un manager-responsable, ou encore un consultant interne, voire externe) se meut au milieu des différents groupes de l'organisation (par exemple, direction, commerciaux, ouvriers, administratifs, etc), les approche ou les traverse en observateur-participant pour les maintenir en éveil : comme la petite boule que l'on place à l'intérieur de certains flacons de vernis, afin d'éviter que celui-ci ne se fige, pour reprendre une image évocatrice de BARUS-MICHEL (1979, 208). Auprès de ces groupes, il est « l'analyste » (LOURAU) ou « l'arpenteur » kafkaïen (LAPASSADE) qui est attentif à ce qui se joue au su ou à l'insu des groupes, écoute, se rend perméable à l'émotion du groupe consulté (sans toutefois se laisser submerger par elle), est réceptif aux signifiants qui adviennent dans l'énonciation des discours, questionne les pratiques, anime, alerte, utilise l'humour, proteste, provoque la parole, aide à faire circuler un vécu et suscite les échanges. Ce faisant, il amènera les groupes à élucider les représentations fantasmatiques qui les sous-tendent, contre l'entropie, la fossilisation des structures organisationnelles et l'instauration d'imaginaires figés.

Si nécessaire, il peut apporter son concours à la création d'équipes de régulation (BARUS-MICHEL) (fonctionnant par exemple chaque semaine pendant quelques heures). Les acteurs d'un groupe

réel (cadres ou autres⁷) y sont rassemblés, pour faire au moins retour sur le sens donné à l'activité commune et mêmes aux actes isolés, ainsi qu'à leurs effets et prolongements (sur les individus, l'organisation, etc). L'idéal serait qu'ils mettent en discussion leur existence en tant que groupe et les significations qui lui sont associées, qu'ils (re)découvrent le cheminement de leurs prédécesseurs et (ré)écrivent leur propre histoire, en « subjectivant » leur place dans la mémoire personnelle et groupale. La finalité de ces équipes est bien de renoncer aux déplacements imaginaires déréalisants, d'entrevoir les actions individuelles et collectives autrement que sous l'angle d'échecs prétendument subis de l'extérieur, bref de se reconnaître des responsabilités et des culpabilités. La grille conceptuelle servant de repère au fonctionnement des réunions peut dès lors être la grille psychanalytique, et l'équipe de régulation s'apparenter à un *groupe d'analyse professionnelle* (GUINCHARD, 1993). Ou comment se (re)construire une histoire propre, à partir de certains tournants déjà "historiques" en ce sens qu'ils ont été reconnus ou censurés dans un certain ordre, une histoire enfin appréhendée et constituée comme symbolique (LACAN, 1966f).

Dans son rôle, notre praticien des ressources humaines veillera à ne pas abandonner sa position d'analyste pour celle d'un expert qui sait toujours ce qu'il sait et ce qu'il ne sait pas, et conclut plus qu'il n'interroge. Il évitera aussi de « s'immobiliser » dans un groupe donné ou auprès d'un acteur dominant, au détriment des autres. Certes, face à un dirigeant unique qui a tout pouvoir, il aura fort à faire, selon des modalités cliniques d'intervention (ANZIEU, 1966 ; KETS de VRIES et MILLER, 1985), pour marquer sa différence ou ses désaccords, à partir d'une position symbolique d'où il puisse être écouté (ARNAUD, 1994). Il s'agira alors simplement d'une « *action facilitante, réactivante et reconnectante du rapport du sujet avec les processus imaginaires à l'œuvre* » (CHOUVIER et MAILLEFAUD, 1983, 91) et donc de réactualiser l'organisation imaginaire dans l'organisation réelle. Mais, comme aurait dit LACAN, dans le résumé frappant du jeu de mots, *le non-dupe erre* (le Nom-du-Père). Traduisons ici, pour la circonstance : celui qui accepte de mettre en jeu son désir et de faire profession des remises en question constantes (soit notre praticien des ressources humaines) ne peut s'installer dans le relatif « confort » d'une position définie (comme celle de conseiller du Prince). C'est cela « *ne vouloir être dupe de rien, c'est ne s'arrêter nulle part et glisser en permanence, sans définir la direction* » (DAVID, 1994, 91). On comprend que certains (cf LECLAIRE, 1991) jugent indispensable qu'un personnage de cette trempe, qu'il convient cependant de ne pas mythifier, soit lui-même allé « au bout » d'un parcours analytique personnel, pour être psychologiquement apte à remplir sa mission, avant de devoir l'assumer politiquement.

QUOI DE PLUS TRANSVERSAL QUE L'ÉTHIQUE ?

Ainsi, la confrontation de la GRH avec la psychanalyse non seulement régénère notre conception du fonctionnement des organisations, mais entraîne une modification de la vision même que la GRH peut avoir de son action en tant que pratique professionnelle (avec ses politiques et ses interventions). En effet, nous avons fait mention plus haut des deux modèles sous-jacents, instrumental et politique, qui participent selon nous d'une GRH fondamentalement impuissante face aux difficultés et aux défis majeurs des groupes sociaux dont elle n'a que la « charge ». Elle se trouve par voie de fait reléguée dans un rôle subalterne en regard du management global des entreprises. C'est là une GRH de déni ou de démission, pour laquelle les notions d'imaginaire ou de dette symbolique n'existent pas (mirage ou miracle de la complétude d'un sujet qui n'a que des besoins réifiés, jamais de désirs). Ou alors, si elles sont entr'aperçues, elles sont tout simplement et définitivement jugées ingérables pour cause d'irrationalité rédhibitoire.

Mais, à l'opposé, certaines pratiques de GRH mettent plus ou moins consciemment ces notions au centre de leur « réussite », entérinant une manipulation généralisée des individus par une technologie psychosociale toujours plus sophistiquée. Un bel exemple de cette ligne d'action nous est fourni par le subtil « système managinaire », c'est-à-dire de management *de et par* l'imaginaire, que AUBERT et DE GAULEJAC (1991), sur les traces de PAGES et al (1979), ont repéré au sein de certaines grandes firmes nord-américaines et françaises. Dans cette approche, l'imaginaire est jugé si puissant qu'il s'agit de le « récupérer » et de l'utiliser au profit de l'Entreprise, notamment pour faire rentrer les salariés dans l'orthodoxie d'une Bible-maison. Comme si, pour être de « bons » salariés, ceux-ci devaient se dévouer corps et âme à leur mission et assumer totalement cette « position idéologique » (KAES, 1980).

Mais tout cela se passe aussi au mépris des sujets, réduits à leur tâche et sacrifiés sur l'autel de la rationalité dite « globale », dans l'oubli complet de toutes leurs dimensions (CHANLAT et al, 1991). Travail à outrance, dépressions, vies brisées, décompensations psychiques en sont les conséquences malheureuses – et toujours l'angoisse et la solitude « *bien réelles celles-là, quels que soient les symptômes collectifs qui tentent de les conjurer* » (LECLAIRE, 1991, 100). Tel est l'envers du décor de beaucoup d'entreprises « en vue », en dépit (ou à cause) d'un discours managérial dogmatique, qui ne peut être que du semblant et de la graine de fétiche, cet art d'inventer les paroles rassurantes (LEGENDRE, 1974).

Nombreuses sont les voix qui, depuis quelques années, s'élèvent pour dénoncer le fanatisme d'entreprise (AMADO, 1988) ou le totalitarisme managérial

(ENRIQUEZ, 1990 ; LE GOFF, 1990, 1992), voire ce fantasme létal d'un absolu possible de la GRH que nous pourrions identifier à l'imaginaire leurrant (ENRIQUEZ, 1991, 49 ; 1992, 37-38). L'imaginaire leurrant n'est pas assimilable à l'imaginaire paralysant ; artificiellement créé et entretenu, il a explicitement pour but de prendre les individus au piège de leurs propres désirs de dépendance (on leur propose alors de les prendre totalement en charge) ou de réalisation (on leur procure l'illusion de pouvoir donner satisfaction à leur « besoin » de reconnaissance) (ENRIQUEZ, 1989).

Pour ce qui nous concerne, nous pensons aussi avec ENRIQUEZ que c'est bien l'imaginaire moteur - ou « imaginaire social instituant » (CASTORIADIS, 1975, 1991) - qui doit animer les projets sur lesquels les « personnes-ressources » fondent leur activité, sans céder à l'imaginaire leurrant proposé (imposé) par les organisations et les institutions. Encore une fois, la symbolisation, et plus généralement la sublimation, est au cœur de ce projet, en tant qu'elle ouvre sur autrui, donne de la souplesse au lien social et favorise l'imaginaire moteur (tandis que l'imaginaire leurrant fonctionne sur l'idéalisation, qui crée des individus fondamentalement dépendants) : « Elle implique pour chacun la reconnaissance de sa propre étrangeté, de ses failles, de ses doutes, de ses aspects dépressifs. Le sujet se rend compte qu'il ne se connaît guère lui-même, qu'il ne peut être maître chez lui et encore moins chez les autres du fait du travail des processus inconscients, et qu'il ne peut faire l'économie de l'angoisse provoquée par la perte des objets aimés et par la recherche éperdue de nouveaux objets d'investissement et d'étayage. Une compensation existe pourtant : s'il se sent étrange et étranger, il devient à même de transformer ce vide creusé à la condition de ne pas y sombrer - en désir et en volonté de création » (ENRIQUEZ, 1991, 60). Tel est le sens et l'éthique de la mission transversale de la GRH que nous appelons de nos vœux : une GRH entre impuissance et toute-puissance, qui reconnaît l'incomplétude humaine, engendrée par l'accès au symbolique⁸ et productrice d'imaginaire (puisque celui-ci vise à combler l'écart entre l'existant et le souhaitable). Mais l'imaginaire, dans cette perspective, ne doit conduire ni à se réfugier dans l'irréalité et l'illusion (imaginaire-repli ou évasion, qui équivaut à investir le passé comme paradis, à rêver son existence, son travail, etc) ou à vivre la répétition et le blocage-bouclage (imaginaire paralysant), ni à aliéner l'autre et sans doute soi-même (imaginaire leurrant). Il serait finalement presque plus proche de ce que l'on nomme couramment l'imagination.

OÙ VA LA GRH ?

Dès lors, travaillant sur et avec le « manque », la GRH ne doit-elle pas accepter et même revendiquer son propre inachèvement, sorte de transversalité temporelle ? Telle est la pensée qui est venue nous hanter depuis un certain contact professionnel (aux allures de « scène primitive ») que nous avons eu l'année dernière. Un DRH-client s'y plaignait devant nous que tout ce qu'il mettait en place dans son entreprise en matière de

ressources humaines manquait toujours un peu sa cible, son but, qu'en GRH, « on ne réussit jamais tout à fait », à la différence d'autres domaines (il était Directeur Marketing dans son précédent emploi, et avant cela, Directeur de site industriel). Oui, telle est la GRH : sans cesse à recommencer, comme ces équipes de régulation dont nous parlions plus haut, structurées autour des questions que les individus et les groupes se posent inlassablement sur leurs actes ou sur leurs projets. « Ces questions ne s'assouvissent jamais dans une réponse définitive mais au moins mettent-elles à jour des éléments momentanés de réponse, dont, en tout cas, personne n'est dépositaire ou receleur, qui sont le fruit du questionnement même, qui sourdent de son travail : l'équipe accouche d'elle-même sans fin » (BARUS-MICHEL, 1979, 213). Il n'existe donc pas d'équipe totalement « saine », seulement des équipes au travail. De même, il n'y a pas de GRH, pourrait-on dire, parodiant un aphorisme lacanien sur l'impossible du rapport sexuel : non bien sûr qu'il n'y ait pas de pratiques de GRH (au contraire, elles pullulent), mais il n'y a pas de GRH en tant que modèle idéal qui en constituerait l'horizon applicatif et la butée théorique (certains rétorqueront que l'on peut dire en somme la même chose d'autres disciplines de la gestion, mais ce n'est pas si sûr).

D'où la nécessité, déjà soulignée par BRABET et les membres du GRHEP (1993, 13), de rebaptiser la GRH, puisque ce signifiant utilitariste suggère une positivité et une opérationnalité trompeuses. Or la GRH (gardons encore ce vocable, puisqu'on ne change pas la langue par décret) vise à l'impossible, à savoir faire vivre et se développer une collectivité, alors que « pour tout ce qu'on appelle collectivité, ça ne va pas » (LACAN, 1972-73, 34). Non, ça ne peut pas aller, structurellement, ce pourquoi il ne peut y avoir non plus d'intervention de GRH qui satisfasse. C'est d'ailleurs peut-être cela une Entreprise plus « humaine », aux antipodes des délires paranoïaques du discours sur la Qualité Totale, qui frappe de mort symbolique (mépris, pitié, déconsidération, etc) tout fauteur d'erreur : une entreprise où le ratage et le raté ont véritablement une « place » à trouver.

NOTES

1. LACAN (1966b, 1966c, 1966d, 1966e, 1966f, 1966g, 1966h, 1966i, 1966k) a montré que le sujet (présent en tant que Je énonciatif, véhicule d'une parole) n'est pas assimilable au Moi - cette sphère soi-disant autonome et a-conflictuelle - qui n'est que la somme des identifications imaginaires de ce sujet. Ici, le mot « imaginaire » renvoie aux illusions captivantes et captieuses du miroir, c'est-à-dire aux attitudes de prestance, intimidation, agressivité (etc) liées à l'image du corps (le sien ou celui de l'autre, cet alter ego) et aux registres de l'envie et de la jalousie : c'est le désir de l'objet possédé par l'autre... Mais il y a chez LACAN un second imaginaire, celui qui est corrélé au désir du sujet (et non plus du Moi), à savoir le désir d'un objet fondamental, rebelle à la capture spéculaire, que donne notamment la formule du fantasme.

2. Parfois, le groupe se confond avec l'organisation ; parfois, les membres de celle-ci se reconnaissent dans différents groupes en son sein. La taille des groupes concernés ici est donc extrêmement variable.

3. Traduire la pensée lacanienne, réputée d'accès difficile, est une mission délicate. L'auteur y expérimente certaines limites, celles de la « vulgarisation ». En effet, il est un niveau de simplification au-dessous duquel il semble impossible de descendre.

4. « Tu crois agir quand je t'agite au gré des liens dont je noue tes désirs » (LACAN, 1966a, 40).

5. Nous renvoyons à la présentation que LACAN fait de ces questions dans son Séminaire sur la relation d'objet (1956-57).

6. Conférence organisée par la « Maison de toutes les couleurs », à Paris, le 15 mars 1994.

7. Dans un autre contexte, MENDEL (1992) a expérimenté le fonctionnement de groupes « recrutés à la Base » (notamment au sein d'une compagnie de transports urbains). D'autres tentatives peuvent avoir lieu dans le milieu hospitalier, comme le laissent présager des expériences récentes (MINVIELLE, 1994).

8. « L'accès à l'état d'êtres parlants se paie du prix d'une première ignorance définitive, celle que l'on nomme le refoulement originaire. L'accès à la relation avec d'autres nous dote d'un outil formidable mais toujours imparfait : la parole. Le mot n'est pas la chose, entre nous et les choses le langage a posé, parce qu'il est langage, l'abîme de l'inaccessibilité absolue... Rien ne désigne plus la radicale singularité d'un être parlant que ce mot premier oublié et perdu, ce signifiant fondamental qui l'a fait pénétrer sans espoir de retour dans le monde de la parole et de l'échange... Que le mot premier soit perdu ne l'empêche pas d'avoir des effets et des conséquences. Il nous arrime au langage et nous pousse à créer, à chercher quelque chose ou quelqu'un. Une nécessaire aliénation qui nous pousse à inventer quelque chose à faire de notre vie... voilà ce qu'est le langage » (GUINCHARD, 1993, 26).

BIBLIOGRAPHIE

AMADO, G. (1975) - « Imaginaire groupal et résistance au changement », *Etudes psychothérapeutiques*, 20, 89-93.

AMADO, G. (1988) - « Cohésion organisationnelle et illusion collective », *Revue française de gestion*, 69, 37-43.

AMADO, G. et DEUMIE, C. (1991) - « Pratiques magiques et régressives dans la gestion des ressources humaines », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1, 16-27.

ANZIEU, D. (1966) - « Etude psychanalytique des groupes réels », *Les temps modernes*, 242, 56-73.

ANZIEU, D. (1984) - *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*, Dunod.

ANZIEU, D. (1986) - « Le psychodrame analytique en institution », *Le journal des psychologues*, 37, 36-41.

ARNAUD, G. (1994) - « Les mots ou les choses ? - Quelques considérations d'inspiration psychanalytique sur la demande-client dans ses rapports avec la réalité à auditer », in *L'Audit social en 1994. Actes de la dixième université d'été de l'IAS, IAE - Aix-en-Provence*, 21-35.

AUBERT, N. et DE GAULEJAC, V. (1991) - *Le coût de l'excellence*, Le Seuil.

AUBERT, N. et PAGES, M. (1989) - *Le stress professionnel*, Editions Klincksieck.

BARUS-MICHEL, J. (1979) - « Le psychologue et l'institution, pour une régulation institutionnelle - ou de l'analyseur au régulateur », *Bulletin de psychologie*, XXXII, 339, 207-219.

BERTRAND, M. & DORAY, B. (1989) - « Psychanalyse et sciences sociales », in *Le Père*, Denoël, Paris, 503-554.

BRABET, J. (1993) - « La GRH en trois modèles », in *Universalité et contingence de la GRH*, Actes du quatrième Congrès de l'AGRHI, 399-404.

BRABET, J. et al. (1993) - *Repenser la GRH ?*, Economica.

CASTORIADIS, C. (1975) - *L'institution imaginaire de la société*, Le Seuil.

CASTORIADIS, C. (1991) - « Logique, imagination, réflexion », in *L'inconscient et la science*, Dunod, 9-36.

CHANLAT, J-F. et al (1991) - *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, ESKA.

CHOUVIER, B. et MAILLEFAUD, T. (1983) - « L'institution imaginaire », *Education permanente*, 69, 85-99.

DAVID, M. (1994) - *Une psychanalyse amusante*, Epi-La Méridienne.

DEJOURS, C. (1991) - « Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations », in *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, sous la direction de J-F. CHANLAT, ESKA, 687-708.

- DOREY, R. (1991), « Le sujet de la science et le sujet de l'inconscient », in *L'inconscient et la science*, Dunod, 1-8.
- DUBOST, J. (1987) - *L'intervention psychosociologique*, Presses Universitaires de France.
- ENRIQUEZ, E. (1987) - « Le travail de la mort dans les institutions », in *L'Institution et les institutions*, sous la direction de R. KAES, Dunod, 62-84.
- ENRIQUEZ, E. (1989) - « L'individu pris au piège de la structure stratégique », *Connexions*, 54, 145-161.
- ENRIQUEZ, E. (1990) - « L'entreprise comme lien social : un colosse aux pieds d'argile », in *L'entreprise, une affaire de société*, sous la direction de R. SAINSAULIEU, PFNSP, 203-228.
- ENRIQUEZ, E. (1991) - « Le sujet humain : de la clôture identitaire à l'ouverture au monde », in *L'inconscient et la science*, Dunod, 37-63.
- ENRIQUEZ, E. (1992) - *L'organisation en analyse*, Presses Universitaires de France.
- ENRIQUEZ, E. (1994) - « La psychosociologie au carrefour », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 1, 1, 5-15.
- FOUCAULT, M. (1966) - *Les mots et les choses. Une archéologie des sciences humaines*, Gallimard.
- FREUD, S. (1909) - « Remarques sur un cas de névrose obsessionnelle (l'homme aux rats) », in *Cinq psychanalyses*, Presses Universitaires de France, 1977, 199-261.
- FREUD, S. (1923) - *Psychopathologie de la vie quotidienne*, Payot, 1967.
- GUIENNE, V. et OBERLE, D. (1989) - « Imaginaires et réalités d'une entreprise en réduction d'effectifs », *Connexions*, 54, 107-125.
- GUINCHARD, R. (1993) - « Absentéisme et fantasme », *Psychanalyse et entreprise. Plaisir et souffrance au travail*, IPM-CERAM, Sophia Antipolis, 25-32.
- KAES, R. (1980) - *L'idéologie. Etudes psychanalytiques*, Dunod.
- KAES, R. (1993) - *Le groupe et le sujet du groupe. Eléments pour une théorie psychanalytique du groupe*, Dunod.
- KETS DE VRIES, M. et MILLER, D. (1985) - *L'entreprise névrosée*, McGrawHill.
- LACAN, J. (1953-54) - *Les écrits techniques de Freud. Le séminaire. Livre I*, Le Seuil, 1975.
- LACAN, J. (1956-57) - *La relation d'objet. Le séminaire. Livre IV*, Le Seuil, 1994.
- LACAN, J. (1966a) - « Le séminaire sur la lettre volée », *Ecrits*, Le Seuil, 11-61.
- LACAN, J. (1966b) - « Au-delà du principe de réalité », *Ecrits*, Le Seuil, 73-92.
- LACAN, J. (1966c) - « Le stade du miroir comme formateur de la fonction du Je telle qu'elle nous est révélée dans l'expérience psychanalytique », *Ecrits*, Le Seuil, 93-100.
- LACAN, J. (1966d) - « Intervention sur le transfert », *Ecrits*, Le Seuil, 215-226.
- LACAN, J. (1966e) - « Du sujet enfin en question », *Ecrits*, Le Seuil, 229-236.
- LACAN, J. (1966f) - « Fonction et champ de la parole et du langage en psychanalyse », *Ecrits*, Le Seuil, 237-322.
- LACAN, J. (1966g) - « Variantes de la cure-type », *Ecrits*, Le Seuil, 323-362.
- LACAN, J. (1966h) - « La chose freudienne », *Ecrits*, Le Seuil, 401-436.
- LACAN, J. (1966i) - « La psychanalyse et son enseignement », *Ecrits*, Le Seuil, 437-458.
- LACAN, J. (1966j) - « L'instance de la lettre dans l'inconscient ou la raison depuis Freud », *Ecrits*, Le Seuil, 493-528.
- LACAN, J. (1966k) - « La direction de la cure et les principes de son pouvoir », *Ecrits*, Le Seuil, 585-645.
- LACAN, J. (1972-73) - *Encore. Le séminaire. Livre XX*, Le Seuil, 1975.
- LAPLANCHE, J. (1987) - *Nouveaux fondements pour la psychanalyse*, Presses Universitaires de France, Paris.
- LECLAIRE, S. (1991) - *Le pays de l'Autre*, Le Seuil.
- LEGENDRE, P. (1974) - *L'amour du censeur. Essai sur l'ordre dogmatique*, Le Seuil.
- LE GOFF, J-P. (1990) - « Le sacre de l'entreprise », *Esprit*, 9, 123-134.

LE GOFF, J-P. (1992) - *Le mythe de l'entreprise. Critique de l'idéologie managériale*, La Découverte.

MENDEL, G. (1992) - *La société n'est pas une famille. De la psychanalyse à la sociopsychanalyse*, La Découverte.

MINVIELLE, E. (1994) - « Un changement sur ordonnance », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, juin.

PAGES, M. et al. (1979) - *L'emprise de l'organisation*, Presses Universitaires de France.

PELSSER, R. (1989) - « Qu'appelle-t-on symboliser ? Une mise au point », *Bulletin de psychologie*, XLII, 392, 714-726.

REITTER, R. (1994) - « Du primat du désir à la primauté de la raison, pourquoi lire Zaleznik », préface à l'édition française de A. ZALEZNIK, *Les ressorts de l'action. Freud et la conduite des entreprises*, InterEditions, VII-X.

TAILLANDIER, G. (1994) - « Introduction à l'oeuvre de Lacan », in NASIO, J-D et al., Editions Payot et Rivages, 385-427.

ZALEZNIK, A. (1994) - *Les ressorts de l'action. Freud et la conduite des entreprises*, InterEditions.