

Psychanalyse des organisations

GILLES ARNAUD A PUBLIÉ

Psychanalyse et organisations
Armand Colin, 2004

GILLES ARNAUD ET PASCAL FUGIER ONT PUBLIÉ

*Sociologie et psychanalyse. De l'échange de vues
à la transformation du regard*
(sous leur direction), L'Harmattan, 2015

*Sociologie et psychanalyse.
Quelle praxis, quelle clinique ?*
L'Harmattan, 2015

BÉNÉDICTE VIDAILLET A PUBLIÉ

*Évaluez-moi ! Évaluation au travail :
les ressorts d'une fascination,*
Le Seuil, 2013

Communication, organisation et approches critiques
(sous sa direction avec T. Heller, R. Huet),
Presses universitaires du Septentrion, 2013

Workplace envy,
Palgrave MacMillan, 2008

Les ravages de l'envie au travail
Éditions d'organisation, 2006

La décision. Une approche pluridisciplinaire des processus de choix
(sous sa direction avec V. D'Estaintot, P. Abécassis), De Boeck, 2005

Le sens de l'action. Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation
(sous sa direction), Vuibert, 2003

Gilles Arnaud
Pascal Fugier
Bénédicte Vidaillet

Psychanalyse des organisations

Théories, cliniques, interventions

« Sociologie clinique »

 **ères**
éditions

Nous remercions Xavier Léon pour sa contribution
à la rédaction des chapitres 8 et 9 de cet ouvrage,
ainsi que Kévin Flamme pour son aide précieuse
pour la mise en page formelle du manuscrit.

Conception de la couverture :
Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2018
CF - ISBN PDF : 978-2-7492-5754-9
Première édition © Éditions érès 2018
33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse, France
www.editions-eres.com

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. 01 44 07 47 70, fax 01 46 34 67 19.

Table des matières

INTRODUCTION	7
1. LES DÉCOUVERTES DE FREUD	
SUR LE LIEN SOCIAL.....	13
Totem et tabou.....	14
Psychologie des foules et analyse du Moi	16
I	
L'APPLICATION DE LA PSYCHANALYSE	
AUX GROUPES, ORGANISATIONS ET INSTITUTIONS	
2. LA SOCIO-ANALYSE.....	25
Le Tavistock Institute of Human Relations	27
Les « hypothèses de base » de Bion	31
Jaques et l'analyse sociale.....	39
<i>Les systèmes organisationnels comme défense contre</i>	
<i>l'angoisse</i>	40
<i>Une application dans une entreprise :</i>	
<i>le cas de la Glacier Metal Company</i>	44
<i>La méthode socio-analytique</i>	48
<i>Revirements</i>	52
<i>Prolongements : la vie émotionnelle</i>	
<i>dans les organisations</i>	54
3. LA PSYCHODYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE.....	59
Généalogie d'une psychanalyse des styles de leadership	61
Pathologie individuelle et organisationnelle.....	69
<i>Dirigeants et organisations en symbiose ?</i>	70

<i>Des pathologies individuelles aux facteurs collectifs pour expliquer crises et catastrophes</i>	75
<i>Collusions managériales, identification projective et phénomènes transférentiels</i>	78
<i>Diagnostic d'orientation psychanalytique et recherche de solutions</i>	81
4. LA PSYCHANALYSE APPLIQUÉE	
AUX GROUPES ET AUX INSTITUTIONS.....	87
Le groupe et l'inconscient.....	88
Le rôle de l'analyste dans un groupe « naturel ».....	94
Structures et organisations imaginaires.....	96
<i>Structure topique</i>	96
<i>Organisation fantasmatique</i>	98
Les différentes dimensions du diagnostic analytique.....	103
Une intervention psychanalytique dans une PME.....	106
Alliances inconscientes et généalogie institutionnelle.....	109
5. L'APPROCHE LACANIENNE	
DES ORGANISATIONS.....	117
Une conception particulière du sujet :	
le sujet de l'inconscient.....	119
L'orientation clinique : repenser les rapports du sujet au travail et à l'organisation.....	122
<i>La dimension symbolique de l'organisation</i>	122
<i>Défaut de symbolique, excès d'imaginaire</i>	126
<i>Subjectivité au travail : le désir, entre motivation et épuisement professionnel</i>	128
<i>Implications pour concevoir, intervenir et former autrement</i>	129
L'orientation critique : pour repenser capitalisme, pouvoir et idéologie.....	132
<i>Une ontologie qui implique de tenir compte du réel</i>	133
<i>Fantasme et adhésion idéologique</i>	136
<i>Fétichisme et cynisme</i>	140
<i>Critique de l'organisation capitaliste : jouissance et Surmoi</i>	142
<i>Théorie des discours et émancipation</i>	144
Limites et perspectives de l'application de Lacan aux organisations.....	146

II

LA TRADITION PSYCHOSOCIOLOGIQUE ET SOCIOLOGIQUE D'INSPIRATION PSYCHANALYTIQUE

6. L'ANALYSE DIALECTIQUE	155
La vie affective des groupes	158
L'emprise de l'organisation	163
Le coût de l'excellence	173
7. LA PSYCHOSOCIOLOGIE	
D'ORIENTATION PSYCHANALYTIQUE	183
L'organisation entre psychisme et logiques sociales	186
L'organisation en analyse : un modèle en sept instances	193
<i>L'instance mythique</i>	194
<i>L'instance sociale-historique</i>	194
<i>L'instance institutionnelle</i>	196
<i>L'instance structurelle</i>	197
<i>L'instance groupale</i>	198
<i>L'instance individuelle</i>	201
<i>L'instance pulsionnelle</i>	203
Une méthode d'analyse et d'intervention catalysante	205
<i>Modalités d'utilisation des sept instances</i>	205
<i>Principes méthodologiques pour une intervention clinique</i>	209
Une intervention dans une organisation sociale	214
8. LA SOCIOLOGIE CLINIQUE	225
L'irréductibilité du social et du psychique	228
Susciter et accompagner les processus de subjectivation dans les organisations	230
Une critique des théories de la personnalité et du développement personnel diffusées dans les organisations	233
Les sources sociales et psychiques des conflits d'identité et de la honte dans le monde vécu du travail	235
Du plaisir à la souffrance dans le travail	237
Une sociologie clinique et critique du capitalisme « paradoxant »	239
Le sujet face à la novlangue managériale	245

Une approche centrée sur l'analyse du vécu des acteurs au sein des organisations	248
9. LA PSYCHOLOGIE SOCIALE CLINIQUE	249
L'expérience du sujet en situation organisationnelle et sociale	251
L'interdépendance du social et du psychique	254
Le sujet face aux significations contraignantes des organisations	258
Le sujet face aux effets destructeurs et moteurs des paradoxes	260
Un sujet en quête de visibilité et de jouissance	261
Le sujet face aux figures du chef	263
Dégager les significations imaginaires contemporaines du sujet	266
La crise dans les organisations : une expérience subjective	269
Actualité et devenir de la psychologie sociale clinique des organisations	271

III

EXTENSIONS ET MÉTISSAGES THÉORIQUES « AU-DELÀ » DE LA PSYCHANALYSE

10. LA SOCIOPSYCHANALYSE	279
Les dimensions psychosociale et psychofamiliale en acte	281
La méthode d'intervention sociopsychanalytique	285
Une intervention dans une régie de transports	290
11. L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE ET LA SOCIANALYSE	297
Une méthode de traitement des problèmes de groupe dans les organisations : la socianalyse	298
De la socianalyse à l'analyse institutionnelle	300
Le roman familial-institutionnel de l'analyse institutionnelle	307
L'institution comme inconscient social latent	312
La socianalyse institutionnelle au prisme de la socio-analyse et de la psychosociologie clinique	317

Lier libido, organisation et idéologie dans une démarche socio-clinique institutionnelle.....	321
Saisir la dialectique entre le sujet et l'institution : un défi pour l'analyse institutionnelle ?.....	323
12. LA PSYCHODYNAMIQUE	
DU TRAVAIL.....	325
Le réel du travail ou la mise à l'épreuve	328
De l'interruption au pathos	330
Sublimation ordinaire	332
La centralité du corps dans l'éprouvé de la souffrance et sa transformation	334
L'organisation du travail : transformer la souffrance.....	335
<i>Rôle du collectif de travail et production de règles de métier.....</i>	335
<i>Du collectif aux stratégies collectives de défense.....</i>	337
<i>Rôle de l'autorité.....</i>	338
Conclusion : de l'aliénation mentale à l'émancipation politique par le travail.....	341
CONCLUSION.....	345
BIBLIOGRAPHIE	351
INDEX DES AUTEURS	389
INDEX THÉMATIQUE.....	397

Introduction

Psychanalyse et organisations : quoi de plus antinomique au premier abord ? En effet, la psychanalyse, selon la délimitation freudienne, se présente à la fois comme une démarche d'investigation à visée thérapeutique des processus psychiques inconscients, et comme un ensemble de théories métapsychologiques dérivées de la cure individuelle. Les organisations, quant à elles, peuvent être définies comme des entités sociales finalisées, qui opèrent tant dans le secteur productif marchand (entreprises) que dans le secteur dit « non marchand », associatif et/ou public (sanitaire, socio-éducatif, culturel, etc.). Au cœur de la clinique analytique : une préoccupation pour le sujet, sa singularité et la restauration de sa liberté irréfragable. Dans le champ organisationnel : l'accent mis sur le collectif, les dénominateurs communs aux acteurs et la prégnance de contraintes exogènes, voire d'une instrumentalisation de l'humain. Autant de contrastes qui semblent attester de l'impossible rencontre entre ces deux univers de représentations et de pratiques.

Et pourtant ! Sigmund Freud lui-même ne s'était-il pas notamment intéressé de près, à l'aube des années 1920, au fonctionnement de deux grandes « foules organisées », l'armée et l'Église ? Se développait aussi, au cours des années 1920 et 1930, un mouvement freudo-marxiste tentant de penser les rapports entre processus socio-économiques et processus psychiques. L'approche psychanalytique était alors étroitement liée à une analyse critique du système capitaliste et des phénomènes d'aliénation socio-historique (Fraenkel, 1969). Les figures les plus emblématiques de ce courant à la fois prolifique et hétérogène furent Wilhelm Reich (1897-1957), qui publia notamment *La psychologie de masse du fascisme* en 1933, et au sein de l'école de Francfort, Herbert Marcuse

(1898-1979), qui publiera en particulier *Éros et civilisation* en 1955 et *L'homme unidimensionnel* en 1964¹. Le freudo-marxisme eut initialement moins d'audience en France, même si, par exemple, le psychanalyste René Allendy et son épouse publièrent dès 1931 *Capitalisme et sexualité*, qui peut être considéré comme le premier ouvrage freudo-marxiste français (Ohayon, 2011, p. 71). Il faudra attendre les événements de Mai 1968 pour assister en France à une reviviscence du freudo-marxisme, qui était resté plus vivace en Allemagne ou en Italie, ainsi qu'aux États-Unis dans les années 1950 et 1960² (Clément, Bruno et Sève, 1973).

Parallèlement, mais dans une perspective opposée marquée par l'idéologie patronale et les valeurs hiérarchiques de l'époque, le monde des organisations n'est lui-même pas resté longtemps insensible aux subtilités de l'approche psychanalytique. En témoigne, par exemple, la place importante que la section « Psychologie appliquée aux affaires » a pu occuper au premier Congrès de psychologie appliquée, organisé en 1929 à la Sorbonne avec une forte présence de psychanalystes, sous l'égide d'une revue aujourd'hui tombée dans l'oubli, *La psychologie et la vie* (Ohayon, 1997). Cette section, en effet, était placée sous la responsabilité de Joseph Wilbois, créateur et directeur de l'École d'administration des affaires, qui avait fondé en 1913 le club « Action et pensée » et avait publié en 1919, avec Paul Vanussem, un *Essai sur la conduite des affaires*, premier best-seller de gestion, dans lequel les auteurs cherchaient à mettre la psychologie et la psychanalyse au service des dirigeants.

Toujours en 1929 se tenait le 4^e Congrès d'organisation scientifique du travail organisé par le CNOF³, organisme de formation

1. D'autres figures marquantes sont associées de près ou de loin à la pensée freudo-marxiste, en particulier, Alfred Adler (1870-1937), Siegfried Bernfeld (1892-1953), Paul Federn (1871-1950), Otto Fenichel (1897-1946), Erich Fromm (1900-1980), voire en France, Pierre Fougeyrollas (1922-2008) ou encore Cornélius Castoriadis (1922-1997) avant sa rupture avec le marxisme. Chacun de ces auteurs se référant à différents aspects des doctrines freudienne et marxiste, il serait plus juste de parler non du freudo-marxisme mais des freudo-marxismes.

2. Nous avons choisi, dans le cadre de cet ouvrage, de ne pas développer la présentation et l'analyse du courant freudo-marxiste en tant que tel, dans la mesure où les préoccupations de ses représentants se situent essentiellement à un niveau macro-social, et ne concernent pas directement les organisations ni les logiques d'intervention.

3. Comité national de l'organisation française.

créé en 1926, au cours duquel René Allendy prononçait une communication sur « Inconscient et orientation professionnelle » où il défendait l'idée que seule la psychanalyse, et non la psychotechnique, était en mesure d'identifier les motions pulsionnelles profondes qui orientent tel sujet vers telle activité (Ohayon, 2011)⁴. En 1930, enfin, René Laforgue, fondateur du mouvement psychanalytique français, publiait, dans une nouvelle livraison de *La psychologie et la vie*, un article consacré aux effets de la névrose d'échec en milieu professionnel (Ohayon, 1999).

Certes, si la Seconde Guerre mondiale porte un coup d'arrêt à ces accointances précoces entre freudisme et milieux économiques, le rapprochement de la psychanalyse et des organisations revient ensuite de façon beaucoup plus structurée dans le champ scientifique, sous l'impulsion de laboratoires ou groupes de recherche et d'intervention en sciences sociales. La période de guerre a pu elle-même constituer le ferment d'innovations importantes en psychiatrie sociale en Angleterre (Lacan, 1947). Mentionnons aussi notamment, dans l'immédiat après-guerre, le Tavistock Institute de Londres, puis en France, au tournant des années 1960, l'ARIP⁵ ou le CEFFRAP⁶, avant le Groupe Desgenettes autour de Gérard Mendel ou le Laboratoire de changement social, nés avec les années 1970, puis la psychodynamique du travail française qui, bien que popularisée plus récemment, prend son essor dans les années 1980, ou le CIRFIP⁷, à partir des années 1990, sans oublier – concomitamment – les cliniciens et universitaires nord-américains (à Harvard, en particulier), jusqu'aux renouvellements les plus récents des années 2000-2010 (par exemple, l'application des théories lacaniennes au champ organisationnel).

Il convient aussi de signaler, dans le champ francophone, le rôle innovant et initiateur qu'a pu jouer l'Institut psychanalyse et management à partir des années 1990 dans le champ

4. Esprit original, Allendy s'intéressait aux applications sociales et professionnelles de la psychanalyse, par exemple à la publicité.

5. Association pour la recherche et l'intervention psychosociologiques.

6. Cercle d'études françaises pour la formation et la recherche active en psychologie.

7. Centre international de recherche, de formation et d'intervention en psychosociologie.

gestionnaire⁸, ou la place importante tenue historiquement par le GERI (Groupe d'études, de recherches et d'intervention) dans le rapprochement entre psychanalyse, sciences sociales et conduite des entreprises⁹.

Au total, plus d'un demi-siècle de travaux originaux, riches et foisonnants, qui permettent de porter un regard heuristique et décentré sur l'organisation, contribuant à en reconceptualiser le fonctionnement, et par l'approfondissement de sa genèse et de ses diverses formes de développement ou de sclérose, à en redécouvrir l'énigme humaine propre, au-delà de ses aspects fonctionnels, formels ou informels (Assoun, 1993). C'est l'ensemble de ces approches, anglophones ou francophones, relevant de ce que nous pouvons appeler une « psychanalyse organisationnelle¹⁰ », que cet ouvrage a pour objectif de présenter, dans une perspective à la fois didactique et critique¹¹.

Notons toutefois que, sous la bannière de ce libellé unificateur que nous avons choisi d'utiliser, coexistent en réalité des courants de recherche et de pensée aussi divers que la socio-analyse, la psychodynamique du leadership et des organisations,

8. Créé en 1992, l'IPM est un lieu d'échanges et de débats plus qu'un laboratoire de recherche au sens scientifique du terme. Cette association, toujours en activité, a vocation à regrouper des psychanalystes, des consultants, des cadres d'entreprises et des enseignants en gestion. Y ont notamment officié plus ou moins temporairement à ses débuts : Gilles Arnaud, Jean-Pierre Bruneau, Roland Brunner, Thibault De Swarte, Dominique Drillon, Roland Guinchard, Loïck Roche et Florian Sala (voir notamment : Bruneau, 1990 ; Brunner, 1995, 2009 ; De Swarte, 1998 ; Roche, 1995, 1996, 1997 ; Sala, 2004).

9. Fondé en 1991 à Strasbourg, il réunissait praticiens, consultants et universitaires de différentes disciplines (psychanalyse, psychologie, sociologie, philosophie, linguistique, management) se consacrant à l'étude de la notion de pouvoir. Parmi les membres de ce groupe, les chercheurs les plus directement influencés par la théorie psychanalytique étaient certainement Jean Muller (1996), historiquement proche d'Anzieu, et Françoise Kittel (1996), ainsi que Jean-Claude Girod et Michèle Renaud.

10. Comme Pigott (1990) a pu parler de « psychanalyse groupale ».

11. Parallèlement à ces travaux de recherche, le rapprochement entre psychanalyse et monde du travail a également donné lieu à divers essais ou tentatives de vulgarisation qui attestent de l'intérêt de la réflexion dans ce domaine, qu'elle soit à dominante opératoire ou critique (voir par exemple : Blondel, 2008 ; Cochet et Herlédan, 2008 ; Della Gaspera, 2014 ; Huber, Karli et Lujan, 2004 ; Lévy-Garboua et Maarek, 2007 ; Roth, 2011 ; Schmoll, 1997 ; Sicard et Maisonneuve, 1991).

la psychanalyse appliquée aux groupes restreints et aux institutions, ainsi que l'approche lacanienne des organisations, la psychosociologie d'inspiration psychanalytique, la psychologie sociale clinique, la sociologie clinique, la sociopsychanalyse, la socianalyse ou la psychodynamique du travail, entre autres ramifications. En effet, hormis une référence commune au champ analytique, ces différents courants, eux-mêmes pluralistes, ont été à l'origine de constructions théoriques et méthodologiques souvent hétérogènes, voire divergentes (Ardoino, 1981 ; Arnaud, 2004, 2012).

Afin de pouvoir restituer les apports majeurs des principaux auteurs du domaine, nous avons alors distingué, au-delà des travaux fondateurs de Freud lui-même, trois grandes lignées de contributions, en fonction de leurs rapports et recours au corpus psychanalytique. Ces trois lignées correspondent aux trois parties de cet ouvrage. Après un chapitre introductif consacré aux premières découvertes freudiennes, la première partie regroupe les recherches de psychanalyse appliquée : celles-ci, qu'elles s'inspirent de Freud, Klein, Bion ou Lacan, ont pour point commun de proposer un travail d'adaptation ou d'approfondissement des concepts « classiques » de la psychanalyse (transfert, symptôme, angoisse, désir, etc.) pour penser l'organisation. La deuxième partie présente les travaux psychosociologiques et sociologiques inspirés en grande partie par la psychanalyse : l'enjeu de ces métissages est d'articuler d'emblée le psychique et l'organisationnel, de les penser ensemble. Enfin, la troisième partie regroupe les approches qui supposent une revisitation ou un prolongement de la psychanalyse. Il s'agit alors d'extensions théoriques qui proposent de penser un « au-delà » de celle-ci.

Certes, nous avons conscience que cette tentative de classification ne peut être que d'une exactitude relative au regard de la richesse des travaux étudiés, mais aussi parce que les différents courants ou écoles de pensée s'influencent plus ou moins explicitement. Toutefois, cette structuration tripartite du champ de la psychanalyse organisationnelle entre applications, métissages et extensions nous a paru répondre à notre préoccupation principale : présenter ici les avancées d'une clinique des organisations à l'intérieur de traditions intellectuelles, plutôt que cerner formellement des constellations théoriques.

1

Les découvertes de Freud sur le lien social

Freud a inventé la psychanalyse en rapportant ses observations cliniques à l'interprétation de ses propres rêves ; il n'est donc nullement surprenant que ses premières découvertes concernent en priorité le psychisme individuel. Mais la lecture de travaux ethnologiques (sur le totémisme) et sociologiques (sur les foules), ainsi que le souvenir retrouvé, au cours de son autoanalyse, de l'importance des situations de groupe dans sa prime enfance, l'ont conduit à aborder le rôle spécifique joué par l'inconscient dans la vie collective, dont l'étude relève selon lui de plein droit du champ de la psychanalyse.

Les deux textes freudiens majeurs, qui éclairent tout particulièrement la compréhension des phénomènes organisationnels, sont *Totem et tabou* (1912-1913) et un essai intitulé *Psychologie des foules et analyse du Moi* (Freud, 1921). Dans le premier texte, Freud tente de résoudre l'énigme de l'avènement du socius, en partant d'un point de vue analytique ; avec le second, il ébauche une première description des mécanismes inconscients du fonctionnement social. Les conclusions de ces textes fondateurs seront elles-mêmes complétées par des réflexions issues de deux autres ouvrages de Freud, *Malaise dans la civilisation* (1929) et *L'homme Moïse et le monothéisme* (1939), afin de rendre compte des processus psychiques mis en jeu dans le passage de la série d'individus isolés au groupe organisé.

Toutefois, si Freud se disait convaincu que la psychanalyse ne pouvait faire l'impasse sur les problèmes de l'édification et de la

vie quotidienne des collectivités humaines, il est à signaler qu'il n'a jamais directement ni spécifiquement traité des organisations en tant que telles, au sens moderne et gestionnaire de l'acception. À aucun moment non plus, le père de la psychanalyse n'y est intervenu lui-même à des fins d'analyse et de thérapeutique ; il n'a donc pas été amené à construire, pour aborder les problématiques organisationnelles, de dispositif méthodologique particulier équivalent à celui de la cure individuelle.

TOTEM ET TABOU

Parmi les idées avancées dans *Totem et tabou*, l'apport freudien le plus fameux et le plus controversé consiste en un mythe inventé pour rendre compte de l'origine de la vie en société (Freud, 1912), dont beaucoup de paléontologues et d'anthropologues (y compris parmi les ethnopsychoanalystes, comme Georges Devereux) se sont employés à contester la réalité historique (Freeman, 1969). Mais peu importe, pour le présent propos, que ce mythe inaugural relate un événement réel ou fictif. Car, même s'il ne réfère pas aux temps immémoriaux de l'humanité, il semble pouvoir métaphoriser l'essentiel de la vérité structurale de l'histoire du processus psychique institutionnalisant, et correspondre à une fantasmatique latente repérée ensuite dans de nombreux groupes et organisations (Anzieu et Martin, 1982, p. 104 ; Enriquez, 1967, p. 259).

Sur le plan culturel, le mythe freudien est lourd de signification. Par l'institution de l'interdit transgressé en loi organisatrice de leur fonctionnement psychologique et de leurs rapports intersubjectifs, les frères, en effet, ont conclu un véritable « pacte dénégatif et identificatoire » (Kaës, 1993, p. 36). En cela, ils ont permis à la horde d'évoluer d'une « structure isomorphique » de clan (où un individu confisque à son profit l'ensemble des liens psychiques qui s'y développent) vers une « structure homomorphique » de groupe (où les différents individus se reconnaissent comme des pairs dans un rapport à un référent) (Kaës, 1976). Le « facteur d'ordre » de cette évolution, qui permet d'articuler les registres individuel et social de la communication intrasubjective et intersubjective, est alors – nous l'avons vu – le père mort, ou père symbolique.

Le mythe de la horde primitive

Dans le récit freudien inspiré des hypothèses darwiniennes, les Hommes vivaient originellement au sein de clans isolés, selon un mode de socialisation interne appelé « horde primitive », qui avait la particularité d'être dominée par un vieux mâle omnipotent. Géniteur brutal, tyrannique et jaloux, celui-ci se réservait pour lui seul la possession sexuelle de toutes les femelles et disposait du privilège exclusif de pratiquer l'inceste. Pour maintenir ses prérogatives, il chassait donc régulièrement du clan ses rejetons en âge de devenir des rivaux et des successeurs. Certes, ces bannissements continuels suscitaient la rancœur des exilés, mais aucun fils n'était en mesure de l'emporter individuellement s'il se révoltait contre l'autorité paternelle. À la puissance de ce père exceptionnel, en effet, ne pouvait être opposée que la loi du nombre.

C'est pourquoi les frères chassés, « sans doute poussés par les femmes qui ne supportaient pas la domination du grand mâle » (Enriquez, 2002, p. 489), se sont un jour réunis pour tuer et manger le père, « ce qui a mis fin à l'existence de la horde paternelle » (Freud, 1912, p. 212). Mais ce meurtre commis en commun, assorti de cannibalisme (suivant un mode primitif d'identification visant à incorporer la force de cet ancêtre violent), engendra ensuite chez les fils un puissant « sentiment de culpabilité » (puisque le père originaire, en tant qu'il incarnait un certain idéal de félicité narcissique, était aimé autant qu'haï) et un désir corrélatif de « réparation ».

Dès lors, se trouvant désormais dans l'impossibilité de considérer leur victime simplement comme un homme, ils l'idéalisèrent et le divinisèrent, « en interdisant la mise à mort du totem¹, substitut du père » (*ibid.*, p. 215). Ce père, vécu de fait comme fondateur du groupe, était ainsi devenu symbolique, c'est-à-dire le Père, la Loi (intérieurisation du Surmoi), garant de la communauté et du lien social. De plus, afin d'éviter les luttes fratricides pour l'appropriation des femmes conquises, les frères s'imposèrent la règle de l'exogamie (interdiction d'épouser une femme d'un même clan, le clan étant symbolisé par le totem). Leur remords a donc engendré « les deux tabous fondamentaux du totémisme qui [...] devaient se confondre avec les deux désirs réprimés du complexe d'Œdipe » (*ibid.*) – à savoir le parricide et l'inceste (l'histoire de la horde primitive apparaît comme une transposition sociale du conflit œdipien).

1. Totem : animal ou végétal considéré comme ancêtre mythique, ou parent lointain, des individus appartenant à un groupe social donné, le clan le plus souvent.

En commettant un tel crime, puis en reconnaissant leur culpabilité et en sacralisant les « figures imaginaires substituées au père et douées de sa puissance », c'est-à-dire « les totems, les divinités, puis les lois et tabous qu'ils sont censés édicter » (Barus-Michel, 1991, p. 63), les Hommes ont donc bel et bien créé la civilisation, la culture et la société en tant que telles. « Tant de choses », dans l'histoire de l'humanité, découlèrent de « cet acte mémorable et criminel » fondamentalement initiateur : « organisations sociales, restrictions morales, religions » (Freud, 1912, p. 213). Mais, ajoute Jacqueline Barus-Michel (1991, p. 64) :

« L'histoire est condamnée à se répéter : de nouvelles figures paternelles se lèvent pour faire respecter les lois... [C'est pourquoi] meurtre du père, rébellion contre sa volonté et ses privilèges, idéalisation et adoration du chef, soumission à ses volontés et dépendance se succèdent, renouvelant les processus originaires. »

Dans une perspective organisationnelle, les avatars de la horde primitive peuvent signifier que le meurtre du père fondateur est un travail psychique interne que tout groupe social a à effectuer sur le plan symbolique, pour accéder à sa propre souveraineté et à son autonomie, et ainsi dépasser le stade de la simple pluralité d'individus isolés (Anzieu et Martin, 1982, p. 104). Ce faisant, le groupe social émancipé n'est plus régi par une loi extérieure et souveraine, mais par des lois toujours contingentes et critiquables, établies par des « frères » pouvant s'aimer comme se détruire, pour l'acquisition du pouvoir économique ou de la domination politique (Enriquez, 1985, p. 37).

PSYCHOLOGIE DES FOULES ET ANALYSE DU MOI

Dans *Psychologie des foules et analyse du Moi*, Freud souligne que l'analyse des phénomènes sociaux globaux ne peut ignorer ni les processus inconscients (qui constituent leur face cachée), ni ces éléments médiateurs de la société que sont les groupes, les organisations et les institutions. Il revendique même explicitement pour la psychanalyse le statut de psychologie sociale (Freud, 1921, p. 123). En effet, la psyché pleinement individualisée et séparée d'emblée n'existe pas : nous n'existons qu'en tant que nous sommes reconnus par autrui ; et autrui n'existe que pour autant qu'il existe

pour nous – ce qui suppose une forme d'attachement (qu'elle soit d'amour, de haine, de solidarité, etc.). (Enriquez, 1983a, p. 52-61).

Autrement dit, c'est la relation qui permet la construction des êtres, et non l'inverse : le lien libidinal est fondamentalement originaire. Sans lui, pas de sujet (d'où son caractère « incontournable » pour l'élaboration de toute psychologie individuelle) ; mais, sans lui, pas d'autrui non plus. Ce sont ces liens qui permettent les investissements affectifs constitutifs des groupes. Et c'est bien parce qu'il n'existait pas de véritable lien libidinal au temps de la horde primitive, mais seulement des rapports de violence pure s'exerçant dans l'indifférence affective et le déni de l'existence d'autrui, que le clan n'était qu'une horde et non un groupe.

Dans *Totem et tabou*, le groupe organisé naît du refus d'amour du chef, qui engendre une haine réactionnelle chez les fils et les pousse à se comporter en conspirateurs, puis en meurtriers. Seul le parricide permet alors, avec l'identification à un père d'ordre supérieur, la reconnaissance mutuelle des frères, créant par là un autrui généralisé. Où il apparaît qu'une civilisation s'érige dans et par la violence. À l'inverse, dans *Psychologie des foules et analyse du Moi*, les grandes organisations instituées, telles que l'Église et l'armée, se constituent comme telles à partir d'un acte d'amour émanant spontanément d'une personne centrale (respectivement le Christ et le commandant en chef), dont un certain nombre d'individus (les fidèles dans le premier cas, les soldats dans le second) vont avoir l'illusion d'être également les destinataires. Or, constate Freud, cet acte d'amour est non seulement payé de retour mais se perpétue aussi entre les différents individus comme par « parthénogenèse » (Enriquez, 1992, p. 21), cimentant les relations au sein d'un groupe désormais permanent.

Enriquez (1983a, p. 68-69) précise à ce sujet :

« L'amour est donc un lien, mais un lien contraignant, et c'est le seul lien contraignant. La nécessité d'une action commune, sans investissement libidinal, peut faciliter l'institution d'une association temporaire, elle ne serait pas, par contre, en mesure de maintenir les liens de façon durable... Ce point revêt une importance capitale. Il signifie qu'aucune de nos grandes organisations de travail ne pourrait durer si autre chose que le travail ne liait pas les hommes entre eux. Or, une telle proposition est d'une évidence scandaleuse : essayons d'expliquer [...] à des travailleurs qu'ils travaillent non seulement

- Sublimation :
 – sublimation 189, 203, 212, 213, 253
 – sublimation ordinaire 277, 332, 333, 335, 337, 343
- Sujet :
 – sujet 2, 7, 17, 22-24, 26, 61, 73, 88, 97, 98, 103, 104, 109-111, 113-115, 118-131, 138, 140-145, 148, 151-153, 171, 181, 185, 186, 191, 192, 201, 203, 204, 227-232, 234, 235, 237, 238, 243, 245, 246, 251-256, 258-263, 266, 267, 271, 277, 298, 301, 303, 305, 312, 313, 315, 316, 318-320, 322-324, 326, 327, 330-334, 343, 346-348
 – sujet de l'inconscient 23, 119, 121, 130, 313
 – sujet social 251-254, 259
- Surmoi 15, 78, 90, 97, 99, 104, 126, 133, 135, 142, 143, 145, 169, 170, 175, 188, 203, 233, 235, 313, 315, 316
- Symbolique 14, 16, 78, 82, 90, 104, 109, 111, 114, 117-132, 134, 135, 137, 140, 142-145, 151, 153, 168, 176, 190-193, 205, 215, 217, 227-230, 237, 240, 246, 248, 252, 254, 259, 261-264, 274, 284, 305, 313, 315, 323, 324, 333, 341
- Système managinaire 151, 176, 177, 178
- Système paradoxant 244
- T**
- Transfert :
 – transfert 11, 30, 32, 49, 50, 79, 80, 85, 92, 96, 104, 147, 212, 215, 219, 220, 276, 290, 295, 297, 301, 302
 – transfert sociologique 298-300

