

[Aller au menu](#) | [Aller au contenu](#) | [Aller à la recherche](#)

- 
- 

[Université Jean Moulin Lyon 3](#)

[Recherche avancée](#)



- [Intranet](#)
- [Annuaire](#)
- [Flux RSS](#)
- [Plan d'accès](#)

- [Actualités](#)
 - [A la Une](#)
 - [Agenda](#)
 - [Publications](#)
 - [Reportages](#)
 - [LIAE dans les media](#)
 - [La Newsletter de l'IAE](#)
 - [Toutes les actus](#)
- [Présentation](#)
- [Formation](#)
- [Admission à l'IAE](#)
- [Recherche](#)
- [International](#)
- [Vie étudiante](#)
- [Anciens](#)
- [Relations Extérieures](#)

[Bibliothèques](#)

SUIVEZ L'IAE LYON



Vous êtes ici : [IAE](#) / [Actualités](#)

Compte rendu de la conférence "Psychanalyse et entreprise"



Psychanalyse et entreprise : quelle place pour l'inconscient ?



Compte-rendu de la conférence Dialogue, organisée le 9 mars 2006 par l'IAE, en partenariat avec le Centre de Recherche ISEOR et l'Institut Psychanalyse & Management (IP&M).

Le Cycle des Conférences de l'IAE de Lyon



Introduction

Cette table ronde est le fruit d'un partenariat entre l'Institut Psychanalyse et Management, l'ISEOR et l'IAE. Elle a été organisée par Isabelle Barth, professeur à l'IAE de Lyon et l'IAE de Metz, comme "préface" au XVème congrès de l'IP&M qui se tiendra à la Manufacture des Tabacs les 14 et 15 Novembre 2006 (également en partenariat avec l'IAE de Lyon et l'ISEOR) sur le thème : "Souci de l'autre, souci de soi, et quête d'insouciance - Entre illusion et réalité dans les organisations". Ce congrès sera l'occasion de réunir pendant deux journées des psychanalystes, des psychologues, des salariés d'entreprise, des entrepreneurs,

des chercheurs s en sciences sociales (sociologie, psychologie, gestion, communication, anthropologie ...), pour des communications, des témoignages et des débats. Toutes les informations seront régulièrement mises en ligne sur les sites de l'ISEOR, de l'IP&M et de l'IAE.

Cette table ronde a pour objectif de traiter d'une "rencontre improbable", rencontre entre la psychanalyse et l'organisation. La posture choisie est de se livrer à un décryptage de la vie en entreprise, définie ou réhabilitée comme un espace de jeux d'acteurs, nombreux, composites, stratégiques ... au filtre de la psychanalyse.

Gilles Guyot, directeur de l'IAE accueille un public très nombreux (plus de 250 personnes) en leur présentant toute la richesse de l'IAE, école universitaire de management, sur les plans de l'offre de formation, de l'internationalisation et de la recherche. Il se réjouit de recevoir un public très varié et pas toujours familier d'une Université en sciences humaines.

Isabelle Barth (accès au support Powerpoint), animatrice de la table ronde, présente le fil conducteur de la soirée - dans un premier temps : le retour aux sources Avec une très courte rétrospective de la psychanalyse dans son rapport aux groupes, aux organisations, aux entreprises, avec la vision des principaux penseurs « historiques » (Freud, Lacan etc...) Puis : un rappel des différents courants se réclamant de la psychanalyse et l'utilisant pour traiter le lien social, avec une rapide coup incursion à l'international, y aurait-il un impact de la culture dans l'élaboration de l'articulation de la psychanalyse et de l'entreprise ? En troisième partie : quels sont les principaux cadres d'intervention, les pratiques actuelles, avec leurs apports et leurs limites ? On parle d'audit analytique, d'expériences en groupes, de coaching bien sûr... L'éthique sera bien évidemment dûment convoquée.

Enfin, à l'aide de la pratique des chacun des intervenants, seront proposés des exemples touchant à nos vies et nos rapports en entreprise car le contexte nous rattrape : l'entreprise est surinvestie, dans un monde voué au culte de la performance, où chacun et chacune se doit de "réussir tout", vie professionnelle comme vie personnelle, la psychanalyse peut nous aider à comprendre "qui nous sommes" et non pas qui "nous devrions normalement être". Isabelle Barth formule le voeu de progresser dans une connaissance mutuelle, à défaut de répondre à toutes ces questions et à celle de départ.

Pour avancer dans cette réflexion, Isabelle Barth, animatrice de la table ronde, est entourée de 5 experts de l'articulation psychanalyse et management :

- Norbert Chatillon, psychanalyste didacticien de la société française de psychologie analytique, dirigeant et fondateur du SERTIF
- Dominique Drillon, Directeur de la recherche du Groupe Sup de Co Montpellier, Président de l'IP&M, psychanalyste.
- Loïck Roche, Directeur adjoint de Grenoble Ecole de Management
- Thibault de Swarte, professeur à l'ENST Bretagne, member de l'IP&M et *International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations*.
- Jacques Variengien, psychologue clinicien, psychothérapeute et consultant

Elle excuse Georges Trepo, professeur à HEC, absent car en déplacement à l'étranger.

Dominique Drillon (accès au support Powerpoint), expose la façon dont les "pères fondateurs" de la psychanalyse ont abordé l'entreprise, ou, du moins le groupe.

La psychanalyse naît en 1900, avec le premier ouvrage de Freud "*Interprétation des rêves*", c'est là le début d'une grande aventure. La psychanalyse est avant tout une pratique pour permettre à des personnes d'aller mieux. En 1913, avec l'ouvrage "*Totem et Tabou*", Freud ouvre véritablement la psychanalyse au groupe.

Née en Autriche dans un milieu culturel aisé, la psychanalyse connaît rapidement une forte internationalisation, grâce notamment à Lacan.

L'IP&M naît en 1990 (époque de la mode des stages "outdoor", où on emmenait des cadres marcher sur les braises ou se perdre dans la jungle), de la rencontre de chefs d'entreprise et de psychanalystes. L'idée étant que les psychanalystes pouvaient aider les managers à réfléchir à la vie en entreprise, sans toutefois se substituer à leur parole.

Les anglo-saxons avaient amorcé cette rencontre dès 1950, le principe n'étant pas de psychanalyser des salariés sur leur lieu de travail mais d'éclairer des situations vécues en entreprise.

Thibault de Swarte se penche ensuite sur la question de l'internationalisation ([accès au support Power point](#)).

Il présente les différents courants de l'ISPSO, dont il est membre, l'ISPSO *International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations* est une association internationale anglophone regroupant des Américains mais aussi des Anglais ou des Australiens.

ISPSO a trois grands courants de réflexion :

- le courant dominant étudie les aspects inconscients des groupes et des systèmes : idées, perceptions, relations, sentiments, qui sont exclus du champ de la conscience du fait de l'angoisse qu'ils provoquent
- le deuxième axe, plus kaléidoscopique cherche à adapter les méthodes de la cure individuelle à la scène organisationnelle (groupes, systèmes), avec les mécanismes du transfert et du contre transfert en liaison avec expérience infantile, les relations à l'autorité (projection, identification projective), les phénomènes d'idéalisation et de boucs émissaires. Il étudie aussi l'extension du concept de défense individuelle contre l'angoisse à celui de « défenses sociales », en partant de l'hypothèse de base de Bion : les groupes sont une défense contre l'angoisse
- Enfin, le troisième courant a pour but d'élargir le spectre de conscience », augmenter le pourcentage d'information sur notre expérience humaine, être attentif à la subjectivité, aux rêves, aux émotions et fantasmes, avoir une analyse plus complète et plus complexe de la vie des organisations ...

Une approche très américaine et très composite du sujet qui peut heurter le psychanalyste français.

Loïck Roche présente ensuite son point de vue sur l'articulation entre psychanalyse et entreprise.

Son point de départ est une comparaison avec les équilibres de Miro : de loin, les équilibres, comme l'organisation (pour ne pas se limiter à l'entreprise) font sens, et, si on se rapproche, tout paraît très difficile, "il faut paradoxalement prendre du recul pour rentrer dans le tableau".

La psychanalyse est alors un outil entre l'individu (chercheur, consultant...) et l'organisation pour mieux en comprendre le fonctionnement, un outil comme peut l'être aussi la philosophie (il y a de très fortes proximités entre psychanalyse et philosophie). L'objectif est le management des hommes et des femmes qui font l'entreprise, les choses sont difficiles (le harcèlement, la stress... pour le négatif, mais aussi les formidables chaînes de solidarité qui peuvent exister). Le problème est qu'on essaie d'expliquer le management avec les mots du management, c'est toujours difficile de comprendre un système en étant dedans. Par contre, pour le changer, il faut être à l'intérieur, et, pour Loïck Roche les réponses doivent être d'ordre managériales et organisationnelles.

Au risque de jeter un pavé dans la mare, il affirme que le psychanalyste n'a rien à faire "dans" l'entreprise, il doit se tenir en dehors pour aider à l'éclairer.

Dominique Drillon revient sur l'idée qu'il n'est pas question d'allonger les salariés sur le divan, car avec la psychanalyse, on entre dans la sphère intime, ce qui n'est pas anodin, surtout si les gens ne l'ont pas demandé. La difficulté est d'éclairer et de ne pas faire "à la place de", permettre à la personne d'avancer, à prendre les bonnes décisions. Une bonne illustration est celle des groupes de paroles dans les hôpitaux pour les personnels qui côtoient au quotidien la souffrance et la mort.

Thibault de Swarte définit les deux utopies qui président aux deux approches :

- L'"utopie psychanalytique" : la psychanalyse permet d'avoir une meilleure connaissance de soi, elle travaille avec un sujet clivé.

- L'"utopie de la pensée managériale" est celle de la rationalité (limitée...), de la construction collective avec des acteurs à la psychologie rudimentaire.

Ce qui est nouveau, c'est que l'entreprise ne peut plus ignorer ses responsabilités symboliques, qu'elle joue un rôle dans l'organisation symbolique des individus. Et la psychanalyse a certainement quelque chose à dire sur cette responsabilité morale de l'entreprise car "nous ne sommes qu'au début du phénomène".

Jacques Variengien ([accès au support Powerpoint](#)) poursuit la métaphore de la peinture, après Dali et Miro, il cite Magritte et son commentaire d'une de ses toiles représentant une pipe : "ceci n'est pas une pipe". Si on dessinait une entreprise, de la même façon, ce dessin ne serait pas une entreprise, mais sa représentation. On est au coeur du sujet, parle-t-on de l'entreprise ou des représentations que nous avons chacun, de l'entreprise, car dans la psychanalyse, on travaille avec les représentations psychiques des individus.

Jacques Variengien est psychologue clinicien, il intervient dans des entreprises, auprès d'individus et de groupes, ce qui pose tout le problème de la confidentialité et la question du dispositif.

Il repart de l'étymologie pour mettre l'analyse en relation avec sa pratique, le travail vient du latin *tripalium*, qui, avant d'être un instrument de torture, était le lieu où on ferrait les boeufs. Ce ferrage n'est pas forcément douloureux mais pose la question du lien entre travail et souffrance : on a tous en tête les figures héroïques du travail, comme ces managers qui travaillent jusqu'à l'épuisement.

Le deuxième aspect de cette métaphore, c'est le marquage du corps (car jusqu'à présent on allait "dans" l'entreprise, Internet risque de bouleverser ce rapport). On va donc dans l'entreprise, on y met une blouse, des galons Ce qui renvoie aussi au rite initiatique, les gens peuvent souffrir de ne pas rencontrer ces rites.

Le troisième point, c'est le rapport au corps : dans l'entreprise, on se sent, on se touche, mais il n'est pas question de sexe, il y a dénégarion de sexualité.

La quatrième étape de la métaphore du boeuf, c'est l'assignation, le destin, l'importance d'être inscrit dans une filiation, mais surtout dans un projet. Le projet est peut être plus important que la filiation. Quand il y a des changements, il faut savoir faire le deuil des projets non réalisés, et peut être inconscients : les personnes qui rebondissent le mieux sont celles qui savent réinvestir dans d'autres projets.

Le cinquième aspect, c'est d'être inscrit dans une équipe.

La charrue, c'est le lien entre le boeuf et le laboureur, le dispositif qui les lie et qui peut traduire la maladresse du manager. La traduction est essentielle en entreprise et de très bons managers ont des collaborateurs qui souffrent à cause de mauvaises traductions.

La charrue, comme l'organisation crée une rencontre impossible ... elle rassemble et sépare, la plupart des fantasmes sont annulés par l'organisation (selon Freud dans *Totem et Tabou*).

L'entreprise est une scène où les gens ont besoin d'amener leur inconscient mais on ne peut avoir une psychanalyse derrière chaque personne. Cela pose la question du contrôle comme dans la configuration proposée dans *Totem et Tabou*, avec la figure du père archaïque. C'est aussi le fantasme de Big Brother, on quitte alors la psychanalyse pour entrer dans la pornographie.

La psychanalyse doit donc permettre aux gens d'accéder à leur humanité, elle doit rester subversive alors que l'entreprise est normative. Le risque principal est que la psychanalyse soit instrumentée. La psychanalyse ne peut donc entrer dans toutes les entreprises, au risque de perdre son côté essentiel qui est d'être subversive.

Norbert Chatillon ([accès au support Powerpoint](#)) reprend une phrase de Lacan "la psychanalyse ne fera pas le trottoir de n'importe quel côté", la vraie question, pour les psychanalystes, est de savoir à quel moment ils font le trottoir... et de quel côté.

Où le psychanalyste doit-il se situer quand il est appelé vers d'autres champs que la cure individuelle classique ?

Il est donc important, pour ce faire, de clarifier quelques notions ([voir power point](#))

- Ainsi, la prise de conscience est une formule qui doit être requestionnée. On est souvent dans le fantasme que la prise de conscience va tout résoudre, en fait, "elle augmente souvent le taux d'angoisse, car il est angoissant de savoir". La prise de conscience n'est pas une capture mais un passage, il faut l'appréhender, dans l'ambivalence de ce terme : s'en saisir et la craindre.

- Il ne faut surtout pas voir l'inconscient comme un vase communicant avec le conscient, qui va se vider peu à peu, mais plutôt une énergie renouvelable sans fin.

"Il faut accueillir l'inconscient comme un fait". L'inconscient ignore le temps, alors que le monde du travail est celui du temps évalué, mesuré par le conscient. Travailler, c'est vendre son temps, le temps est particulièrement important dans la création artistique ou intellectuelle.

- Aujourd'hui, l'enjeu est de bien distinguer la fonction de direction de la pratique managériale. Manager des personnes ou avec des personnes, c'est prendre en compte l'ensemble de leur réalité psychique, pour éviter le *double bind* : considérer ses collaborateurs comme des animaux domestiques (cela poserait la question de *qui est le manager*), tout en prétendant les faire sujets. Il s'agit bien de les faire sujets, dans le but d'être sujet soi-même. Il ne s'agit pas de nier ce double lien mais de l'accueillir comme un fait.

- Enfin, il faut souligner l'importance de reconnaître la responsabilité des conduites inconscientes dans l'entreprise : ainsi, la loi de modernisation sociale introduit la notion de responsabilité pour les actions "ayant pour effets". Il faut maintenant rendre compte de ses actes même s'il n'y avait pas intention. Le code du travail rappelle aussi que le chef d'établissement est responsable de la prévention de la santé morale et physique de ses collaborateurs, "la loi fait entrer l'inconscient dans l'entreprise".

- Nous avons tendance à dire : "il n'est de psychanalyse que de sujet", cela pose question, il faudra peut être travailler sur ce dont le sujet n'a pas la maîtrise : l'ordre symbolique. Nous avons à comprendre l'entreprise comme une métaphore de l'inconscient, comme un lieu de l'animalité. C'est aussi un concept virtuel, matérialisé par le refus du nomadisme : attachement à un lieu, à un territoire, à une traçabilité.

L'entreprise, c'est aussi de la libido, elle a une fonction d'anamorphose de la sexualité. Dans l'entreprise, se jouent et se rejouent les énergies à l'œuvre de la sexualité.

Les nouveaux rapports à la trace et à la mémoire introduisent des mutations psychiques : par exemple, la confiance en la parole sans trace, disparaît. La personne envoyant un message s'en délivre, ce qui change le rapport à la mémoire et à l'organisation psychique..

Dernier point : passer du dirigeant esclave au dirigeant affranchi : la question est de savoir de quoi le dirigeant doit s'affranchir lui-même pour ouvrir la voie à ses collaborateurs, pour qu'ils s'affranchissent eux-mêmes du lien de subordination symbolique et juridique. Vous ne pouvez pas avoir une vie dans l'entreprise sans un contrat de liberté, le pouvoir de dire OUI et le pouvoir de dire non. "Il n'y a pas de liberté sans dignité", or on constate que le droit d'alerte et de retrait est très peu exercé, il a donc pression intrapsychique et pas seulement pression externe. La question est bien de comprendre comment pratiquer le refus, et savoir le distinguer du rejet ? Comment passer de l'emprise à l'entreprise de soi ?

Les questions :

Le mail ne serait-il pas le nouvel inconscient du système ?

Le coach : comment travaille-t-il ?

L'enjeu du coach est de travailler sur son interlocuteur et pas sur les tiers, la question n'est pas de changer les autres mais bien la personne en présence. Le coach a d'abord pour fonction de résoudre un problème. Il faut distinguer la cure analytique, qui se fait à la demande de l'individu, et le coaching qui est une commande de, ou dans l'organisation pour introduire de la souplesse. Se pose aussi la question de la formation des coachs.



La perte du lien dans l'entreprise

Il ne faut pas s'imaginer que les TIC vont nous aider à mieux communiquer, c'est à nous de les dominer

L'opposition entre temps de l'entreprise et temps psychanalytique

Ce n'est pas le même rythme : l'entreprise est tournée vers l'efficacité et le futur, la psychanalyse a tout son temps et travaille, non pas sur le passé, mais sur l'actuel.

La recherche d'efficacité pose la question de méthodes fondées sur le comportementalisme : le comportementalisme ne résout rien, l'existence n'est pas un empilage de comportements.

La psychanalyse est au service de plus de dialogue, l'entreprise est un lieu de dialogue, en cela elles sont en phase.

*Isabelle BARTH,
Professeur en Sciences de Gestion
co-responsable des Programmes de Master Vente et Direction Commerciale*

Colloque IP&M

Les 15e Journées Internationales Institut Psychanalyse et Management auront lieu les 14 et 15 novembre 2006 à l'IAE de Lyon sur le thème «Souci de l'autre, de soi, et quête d'insouciance. Entre illusion et réalité dans les Organisations».

>> [En savoir plus](#)

Rechercher dans l'annuaire

Recherche dans l'annuaire

Nom

Prénom

Type de population

Mise à jour : 14 avril 2006 - Publication : 14 avril 2006

- [Mentions légales IAE](#)
- [Plan du e-site](#)
- [Contact IAE](#)
- [Webmaster IAE](#)
- [Partenaires Web](#)
- [Haut de page](#)
- 
- 