

Résistances

Psychanalyse et Management

essai

Bernard Chassé
Chercheur postdoctoral

Chaire de leadership Pierre-Péladeau
HEC Montréal
Avril 2007

Résumé

La psychanalyse n'est pas étrangère aux théories des organisations. Depuis Freud, Bion, Anzieu, Lapierre, etc., nombreux sont les psychanalystes ou chercheurs formés à la psychanalyse à s'être intéressés à cette question. Notre réflexion s'articule autour des notions de groupes restreints et de leadership, et se divise en trois parties : Perspectives freudiennes (bref rappel historique de trois textes freudiens); Psychanalyse et notion de groupe (Bion, Anzieu); Approches psychanalytiques du leadership (Lapierre). Nous avons tenté non pas de répondre mais simplement poser les questions suivantes : quelle place la psychanalyse occupe-t-elle aujourd'hui dans l'ensemble des théories des organisations? Serions-nous en train de créer un « homme comportemental? » Comment expliquer cette résistance?

TABLE DES MATIÈRES

Introduction : Éléments d'un parcours	5
1. <i>Sur la psychanalyse appliquée</i>	17
2. <i>Retour sur trois textes de Freud</i>	25
Psychologie des masses et analyse du moi (1921).....	26
L'avenir d'une illusion (1927)	28
Malaise dans la civilisation (1930).....	29
Une pensée en mouvement.....	29
3. <i>Premières recherches sur les petits groupes (Bion)</i>	35
4. <i>Dynamique des groupes restreints (Anzieu)</i>	43
5. <i>Psychanalyse et leadership (Lapierre)</i>	53
D'abord une méthode de recherche pour Freud	55
Notions de leadership	58
Directives techniques de l'entrevue et récit biographique	59
Conclusion : L'« homme comportemental » ou le procès de la psychanalyse	63
L'homme comportemental	74
Remerciements	78
Bibliographie	79

Je ne peux pas dire que je sois particulièrement emballé par la science. En vérité, je ne l'ai jamais été : c'est-à-dire que je n'ai jamais suivi d'études scientifiques, ni même fait d'expérience. Mais, quand j'étais jeune, j'adorais observer le fonctionnement d'une machine. [...] Ce goût m'est resté toute la vie et, aujourd'hui, j'ai toujours autant de plaisir à regarder une belle locomotive en marche qu'à contempler un tableau de Raphaël.

Jules Verne

Introduction : Éléments de parcours

Je suis entré à HEC Montréal en septembre 2000, inscrit au programme de gestion des organismes culturels, un diplôme de deuxième cycle qui s'adresse aux gestionnaires du domaine des arts et de la culture (DESSGOC). Les étudiants viennent de toutes les disciplines artistiques et domaines culturels (arts de la scène, arts visuels, cinéma, musique, danse, etc.), et de pays où les réalités sociales, politiques et économiques ont parfois bien peu à voir avec celles que nous connaissons ici. Tout cela contribue à l'enrichissement des échanges.

À l'époque, mon parcours était avant tout celui d'un littéraire et d'un galeriste. J'avais fait des études supérieures spécialisées (maîtrise et doctorat) en lettres québécoises à l'Université de Montréal et je cumulais une expérience de quelques années comme gestionnaire, ayant travaillé comme directeur adjoint dans l'une des plus importantes galeries d'art contemporain de Montréal. Je n'étais pas, bien évidemment, un théoricien de la gestion, et je ne le suis pas devenu. J'ai appris en faisant les choses, sur le terrain comme on dit, à la limite sans même savoir que je faisais de la gestion. Dans une petite entreprise comme celle où je travaillais, on ne parle pas de plan stratégique, on ne disserte pas des heures durant sur des processus à suivre, on n'élabore pas de longues et fastidieuses descriptions de tâches, que personne ne suivrait de toute manière, parce que tout un chacun doivent tout faire. On agit! en prenant les risques que l'on juge nécessaires et en espérant ne pas trop y perdre au change! En m'inscrivant à HEC Montréal, je souhaitais faire le point sur ma carrière; surtout, j'espérais me donner des outils efficaces pour la suite. Pour dire vrai, je désirais entrer et sortir de cette école le plus rapidement possible, diplôme en poche, comme nombre d'étudiants! À mon grand étonnement, j'y suis resté plus de six ans.

L'enseignement préconisé à HEC Montréal est celui de la méthode dite des cas. L'étudiant lit des « histoires » portant sur des entreprises réelles ou fictives, des gestionnaires ou des leaders, etc. Il doit apprendre à diagnostiquer des problèmes, proposer des pistes de solution, évaluer la réussite de ses prises de décisions. Posée rapidement ainsi, la méthode des cas suggère deux choses : 1. que la réalité est traduisible en « mots », et 2. que les cas sont des « produits » pédagogiques, élaborés en fonction d'apprentissages à faire, éventuellement mesurables. Cette méthode m'est rapidement devenue familière pour la simple raison de mon parcours antérieur en lettres. Pourquoi?

L'étude de la littérature m'a appris à lire, c'est-à-dire à voir comment s'articule un texte, sa syntaxe générale, son sens manifeste et son sens caché, le contexte dans lequel il a été créé, les enjeux biographiques latents, et bien d'autres choses encore. J'ai appris à lire, mais aussi à écrire, c'est-à-dire à organiser ma propre pensée et à la traduire le mieux possible en des termes simples. C'est là un effort d'appropriation véritable. « Ce que nous n'avons pas eu à déchiffrer, à éclaircir par notre effort personnel, ce qui était clair avant nous », disait Proust, « n'est pas à nous ». Lire et écrire sont difficiles, les écrivains ne cessent de nous le rappeler. Il suffit également de regarder un enfant en bas âge pour voir comment il faut d'années d'apprentissage pour former correctement des lettres, les reconnaître, enfilet des mots les uns à la suite des autres, puis des phrases entières. On ne finit jamais d'apprendre à lire et à écrire.

J'ai abordé les cas en gestion comme un texte, n'importe quel texte, c'est-à-dire comme un récit organisé, structuré. Lire l'histoire d'une directrice de Caisse populaire aux prises avec les résistances au changement de ses employés, lire les affres du conservateur d'un musée religieux aux prises avec une institution totalement inopérable, ou bien lire les cas à teneur biographique d'un André Citroën, d'une Coco Chanel ou d'un Raoul Wallenberg, impliquent un exercice

semblable de déchiffrement. Au fond, je m'intéressais chaque fois à saisir la polysémie du texte, non pas à donner la « bonne » réponse attendue par le professeur, mais « ma » réponse, à partir de ma propre expérience de gestionnaire et de lecteur, avec les risques que cela comporte pour un étudiant! Apprendre à partir de soi, c'est encore et toujours ce qui importe le plus. Cela, c'est la psychanalyse qui me l'a appris.

À travers celle-ci, j'ai bien sûr découvert une méthode d'investigation, mais plus largement encore un mode de compréhension de la « nature humaine », pour reprendre l'expression de Winnicott. Au cours de mes premières années d'université, j'ai suivi quelques cours de psychologie, sans grand intérêt il me faut bien l'avouer. Surtout, j'avais la nette impression de me faire emboîter dans des typologies commodes. Je me souviens particulièrement d'un cours intitulé « Introduction à la psychologie ». Nous étions plus d'une soixantaine d'étudiants assis dans un amphithéâtre (vivement la pédagogie!). Devant nous, un chargé de cours déployait des efforts immenses pour se faire entendre et transmettre la matière inscrite au plan de cours. Dans un silence papal, on entendait les étudiants prendre des notes frénétiquement. Qu'ai-je retenu? Les mécanismes de réflexe de Pavlov, le béhaviorisme, le comportementalisme! C'est à peu près tout. Non pas que j'y trouvais un quelconque intérêt, mais plutôt à cause d'une irritation profonde que ces mouvements et concepts ont provoquée chez moi. À la même époque, je me suis par contre passionné pour un cours de psychoéducation du docteur Michel Lemay, pédopsychiatre à l'Hôpital Sainte-Justine et professeur au département de médecine de l'Université de Montréal, auteur de nombreux ouvrages¹. Nous étions cette fois une vingtaine d'étudiants, pas plus, à nous rencontrer dans un local à l'autre bout de la ville, non loin du métro Henri-Bourassa. Personne n'arrivait en retard, tous avions fait nos lectures et aiguisé nos

¹ Sur Michel Lemay, son parcours, ses idées, voir *Aveux et désaveux d'un psychiatre. Dialogues*, Montréal, Éditions du CHU Sainte-Justine, 2006, 335 p.

crayons. Le docteur Lemay est un homme remarquable, immensément respecté dans son milieu, débordant d'énergie, curieux de tout. Il a aussi fait une psychanalyse, comme de nombreux psychiatres à une certaine époque. C'est aussi un littéraire.

Bien avant que la psychologie s'érige comme science, les écrivains ont été de véritables explorateurs de l'âme. Shakespeare n'a attendu personne pour parler de pouvoir, de l'envie, de l'agressivité, du leadership ! Par le truchement du récit, de la mémoire involontaire, du souvenir-écran, Proust a saisi avec acuité l'esprit de son époque et a repensé la notion du « moi », toujours en quête de sa propre histoire, et toujours en quête d'un devenir. Pour comprendre le désarroi et le cynisme que l'on peut vivre dans les organisations, pourquoi ne pas lire Houellebecq? Zola ou Dickens, c'est connu, nous plonge sans détour dans la grande période de l'industrialisation du XIXe siècle. Ce qu'ils disent des conditions de travail et de la misère des ouvriers, de la recherche exacerbée du profit, de la détresse des personnes exclues d'un nouveau système économique, tout cela fait encore sens aujourd'hui. L'acuité d'observation, les intrigues que les écrivains nouent et dénouent, dans le cadre spécifique de conventions littéraires, se fondent sur une connaissance extrêmement riche qui part d'eux-mêmes et du monde qui les entoure. Est-ce pour cette raison que, de tout temps, leurs discours dérangent, bouleversent parfois à un point tel que les autorités morales ou politiques en place invoquent leur droit à l'ordre, font preuve de censure, ou même emprisonnent ou forcent les écrivains à l'exil? Oui, très certainement.

Au départ, le management et le leadership ont largement emprunté leur vocabulaire à celui de l'armée et de la guerre (stratégie, mission, mobilisation...). Sait-on que dans l'armée canadienne, on utilise les oeuvres de fiction comme sources d'apprentissage et pour mettre en scène les soldats face à des situations diverses? « Qu'il s'agisse d'œuvres où l'on réinvente l'histoire ou d'œuvres d'anticipation, les livres de fiction sont des moyens pour les individus et les

organisations d'explorer des idées, des thèmes, des événements et des résultats qui appartiennent ou non à la réalité¹. »

Autre exemple : celui de la réédition récente du roman futuriste d'Edward Bellamy, *C'était demain*. L'action se situe en 1887. L'auteur raconte l'histoire d'un riche Bostonnais qui souffre d'insomnie. Pour dormir, son médecin l'hypnotise chaque soir, s'assurant à l'avance que le serviteur de Monsieur viendra le réveiller au matin. Le médecin quitte cependant Boston pour la Nouvelle-Orléans, où il a accepté un nouveau travail. Au dernier soir, il hypnotise le riche homme. Mais ce qui devait arriver arriva (ressort du roman futuriste oblige), la maison de celui-ci est la proie des flammes durant la nuit et le serviteur meurt. Qui réveillera le riche homme? Hélas, le médecin n'est plus là. En l'an 2000, un entrepreneur réalise des travaux dans la maison et trouve le riche Bostonnais, qui s'éveille ainsi plus d'un siècle plus tard.

Le livre de Bellamy, raconte Normand Baillargeon, est une véritable utopie politique et économique, qui révèle les misères de la Nouvelle-Angleterre de la fin du XIXe siècle². Il faut bien quarante-cinq heures de cours d'économie! Bellamy n'a pas choisi d'écrire un essai philosophique, mais un roman par lequel il s'indigne des spéculations boursières, de l'appât du gain, des sociétés et corporations voraces, etc., pour proposer une alternative économique qui serait sans violence. Le roman connut à son époque une influence formidable et fut vendu aux États-Unis seulement, à plus d'un million d'exemplaires! On créa des clubs de lecture où l'on discutait les propositions de Bellamy, et les écoles en firent une lecture obligatoire.

¹ Major Andrew B. Godefroy, "Les oeuvres de fiction et l'armée canadienne de l'avenir", *Le Journal de l'Armée du Canada*, vol. 8:1, hiver 2005, p. 103.

² Edward Bellamy, *C'était demain*, Lux Éditeur, collection "Orphée", 2007.

La littérature, ce n'est pas seulement les effets stylistiques, ou pis encore le divertissement, comme tend à nous le faire croire une nouvelle industrie de la culture, soutenue de façon absurde par la raison comptable. « [C'est] dans sa propre âme que [l'écrivain] dirige son attention sur l'inconscient, qu'il guette ses possibilités de développement et leur accorde une expression artistique, au lieu de les réprimer par une critique consciente. Ainsi, il tire de lui-même et de sa propre expérience ce que nous apprenons des autres : à quelle loi doit obéir l'activité de l'inconscient¹. »

La littérature est absente des écoles de gestion. Au plus, on s'en sert comme un vaste réservoir venant illustrer certains concepts. C'est facile! Cela peut même faire « bien »! Surtout, c'est démontrer qu'on comprend peu de choses aux enjeux qui lui sont propres. « Nous sommes tous faits de ce que nous donnent les autres êtres humains : nos parents d'abord, ceux nous entourent ensuite; la littérature ouvre à l'infini cette possibilité d'interaction avec les autres et nous enrichit donc infiniment. Elle nous procure des sensations irremplaçables qui font que le monde réel devient plus chargé de sens et plus beau. Loin d'être un simple agrément, une distraction réservée aux personnes éduquées, elle permet de mieux répondre à sa vocation d'être humain². »

La littérature et la psychanalyse ont toujours entretenu des rapports très étroits. Il y a les écrivains célèbres qui ont été suivis par des psychanalystes tout aussi célèbres (Anaïs Nin, Raymond Roussel, Samuel Beckett, etc.), ceux qui ont écrit sur Freud et la psychanalyse (E.-E. Smith, T. Nathan, E. Wiesel, M. Cardinal...), les psychanalystes qui ont été nombreux à écrire sur la littérature (en dernière date, je pense à André Green et son fabuleux ouvrage *La lettre et la mort*,

¹ Freud, *Le délire et les rêves dans La Gradiva de Jensen*, trad. Jean Bellemin-Noël, Paris, Gallimard, 1986 [1907].

² T. Todorov, *La littérature en péril*, Paris, Flammarion, coll. "Café Voltaire", 2007, p. 16.

qui propose une promenade à travers les œuvres de Proust, Shakespeare, Conrad, Borges...¹). En premier lieu, il y a Freud, qui a soutenu des échanges épistolaires avec des écrivains tels Stefan Zweig et Romain Rolland.

Marcel Proust, Robert Musil, Freud ont en commun d'avoir vécu à la même époque, mais ont aussi, chacun à leur manière, d'avoir opéré une révolution dans la compréhension de la psyché humaine. Les deux premiers ont investi le registre de la fiction, réinventant l'écriture autobiographique, le troisième inscrivant sa démarche et sa réflexion dans le discours proprement scientifique. Freud était médecin, formé à la pensée scientifique de son époque! Mais il était aussi grand lecteur, s'intéressait à tout, aux mythes, au théâtre, à la poésie. Il écrivait une langue belle, forte, complexe dans son apparente simplicité. Est-ce pour cela que Robert Barany² proposa son nom pour le prix Nobel de littérature en 1919? Peut-être bien. En fait, la seule récompense que Freud n'ait jamais reçue de son vivant a été le Prix Goethe (1930), auteur dont il admirait par ailleurs la très grande clairvoyance et la lucidité d'esprit.

Au cours de mon passage à HEC Montréal, trois tendances ont vite fait de retenir mon attention.

Il y a ce que j'appelle le « discours ambiant », c'est-à-dire ce discours qu'on a vite fait de récupérer et ressasser continuellement par les mêmes formules, qu'on applique allègrement dans un contexte ou un autre. Les écoles de gestion ne sont pas exemptes des modes langagières, lorsqu'elles ne les créent pas elles-mêmes de toutes pièces en imposant un nouveau vocabulaire, autrement dit de nouvelles façons de penser et d'agir. Car le langage, c'est cela : penser, agir à travers les mots, le sens qu'on leur donne.

¹ Entretiens avec Dominique Eddé, Paris, Denoël, 2004.

² Robert Barany (1876-1936) était médecin. Il a reçu le prix Nobel de médecine en 1914 pour son travail en physiologie et pathologie sur l'appareil vestibulaire de l'oreille.

L'étude des textes littéraires éveille en soi une sensibilité toute particulière aux mots, leurs origines, leurs significations, l'usage qu'on fait d'eux en telles circonstances. À lire des dizaines de cas et autant de textes théoriques sur le management, j'ai vite eu l'impression de voir resurgir constamment les mêmes termes, les mêmes expressions et incidemment les mêmes principes : gestion des ressources, compétitivité, adaptation au changement, stratégie, planification, contrôle, développement durable, imputabilité, éthique, etc. Les mots ne sont pas ou ne peuvent pas servir à l'instrumentalisation des concepts qu'on leur impose. Le domaine de la gestion a inventé son propre langage, souvent abstrait, pour dire des vérités toutes simples. Ce langage, il s'est aujourd'hui répandu dans toutes les sphères de la société en passant allègrement de l'espace public à l'espace privé. Il est au service d'une idéologie que nous connaissons bien, parce qu'elle marque notre époque de manière profonde, celle de l'objectivité managériale, de la performance et de la productivité.

Le deuxième point sur lequel je voudrais insister est celui de l'absence de perspective historique, comme si la gestion s'inscrivait en dehors du temps passé. J'ai été frappé de constater combien l'histoire, pourtant si essentielle à la compréhension de qui nous sommes, était absente des enseignements comme si les organisations existaient sans leur cadre référentiel, bref comme si elle-même n'avait pas d'histoire propre. Et je ne parle pas d'histoire à moyen terme... qui permet de situer un événement en regard des cinquante ou cent dernières années par exemple. En quoi cette absence historique est-elle révélatrice d'une manière de penser le management? Quelle en sera l'incidence sur la formation de nos futurs gestionnaires et hauts dirigeants, nécessairement condamnés à répéter les mêmes gestes?

Mon troisième point est celui de la psychanalyse. Là, pas de surprise! Que pourrait-elle bien faire dans une école de gestion? Il faut savoir qu'au Québec, la psychanalyse s'est d'abord développée à l'extérieur du circuit universitaire. Elle fut d'abord le fait de la pratique psychiatrique dans certains milieux hospitaliers (à l'Institut Prévost notamment). En revanche, il est important de noter qu'au cours des trente dernières années, les écoles de gestion ont été largement investies par les études de psychologie, supposées objectives (entendons objectivées par des procédés scientifiques) et ses diverses disciplines cognitive, sociale, développementale, etc.

L'approche psychanalytique en gestion existe pourtant! Laurent Lapierre figure comme l'un de ses dignes représentants à HEC Montréal. J'ai suivi son cours de « gestion des entreprises artistiques » en 2000 et rédigé l'année suivante sous sa direction un premier cas dans le cadre d'un cours dit « cours projet ». Titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau, Laurent Lapierre a rédigé et publié de très nombreux textes dans le domaine de la gestion et du leadership. La littérature l'a toujours intéressé, de même que la psychanalyse qu'il découvre par le biais de Pierre Laurin (frère du docteur Camille Laurin) et des travaux du professeur Abraham Zaleznik de l'université Harvard. Lui-même a fait une formation clinique avec Jean-Baptiste Boulanger (1923-2000), éminent psychanalyste montréalais et traducteur des œuvres de Mélanie Klein.

Ma rencontre avec Laurent Lapierre fut déterminante à ce moment précis de mon parcours. Comme étudiant, j'avais enfin l'impression d'assister à un cours où le professeur ne professait pas. C'est beaucoup! Plus tard, c'est grâce à lui que j'ai enseigné mes premières charges de cours en leadership à HEC Montréal. Son offre avait de quoi m'étonner, moi qui n'ai jamais pensé me retrouver devant une classe, surtout pas dans une école de gestion. J'ai tenté ma chance,

parce que je savais qu'il me soutiendrait tout au long de cette expérience. Ce qu'il a fait, de multiples manières. Il m'a invité à venir l'observer enseigner dans le cadre d'autres cours, m'a confié « sa » manière de « ne pas enseigner », m'a fait voir le travail nécessaire avant d'aller en classe chaque semaine, m'a montré à respecter les étudiants, à les comprendre, les aimer pour ce qui ils sont. C'est ainsi que je me suis retrouvé devant une, puis deux, puis trois classes d'étudiants à tenter de leur présenter quelques notions de leadership.

Je crois à l'enseignement et à l'importance d'établir un rapport de très grande qualité avec les étudiants. Il faut leur faire confiance, ne pas les prendre par la main, surtout ne pas leur dire quoi penser. Malheureusement, nombre d'entre eux ont vite fait de se retrouver dans un cursus à la carte. Dans nos universités, le savoir est géré comme une affaire d'offre et de demande en fonction des règles du marché. Les étudiants n'ont souvent d'autres choix que de s'inscrire dans des cours hyperstructurés, où les connaissances sont mâchouillées à l'avance et mémorisables pour l'examen qu'ils auront à passer en fin de trimestre. De toute évidence, ce système « pédagogique » a d'abord été instauré pour rassurer les professeurs... qui ont peur de voir leurs salles de cours se vider au bout de quelques séances.

Au début de chaque trimestre, j'ai pris grand soin de me présenter aux étudiants inscrits dans mes cours. Je leur ai parlé de mes études en littérature, de mon expérience de galeriste, de ma rencontre avec Laurent Lapiere. J'ai vu leur étonnement, le comprends et le partage. Mon profil est atypique dans le cadre d'une école de gestion. Mais j'ai aussi constaté que beaucoup de ces mêmes étudiants se reconnaissent dans un tel parcours, pour des raisons qui leur appartiennent. Qu'il s'agisse d'un cours de leadership, de gestion de projets, d'habiletés de direction, de management des entreprises artistiques ou des industries culturelles, j'ai tenté de rendre sensibles les étudiants à l'idée que les individus *sont* les organisations. J'ai voulu leur démontrer que le

management ne fonctionne pas de manière mécanique et n'est pas réductible à des règles de conduite ou des comportements stéréotypés. J'ai aussi voulu leur rappeler (non pas leur apprendre, car c'est quelque chose qu'ils savent déjà) que la dimension subjective détermine qui nous sommes, ce que nous réalisons ou ne réalisons pas dans la vie. J'ai tenté de leur démontrer que les crises intérieures prennent toutes sortes de formes (hystérique, dépressive, maniaque, obsessive, etc.) et qu'elles ne sont pas des « anormalités », quelque chose qu'il faudrait taire à tout prix, éteindre, mais peuvent aussi conduire à des moments de vérité.

Le travail que je présente aujourd'hui tend à partager ma réflexion *actuelle* sur la psychanalyse, la gestion et le leadership. J'écris à partir de ma propre expérience, non pas en fonction des règles d'un discours universitaire autoréférentiel (mode de publication qui consiste à renforcer un vaste réseau de citations sous prétexte d'élaborer une pensée scientifique et être reconnu par ses collègues – ce genre « littéraire » est récent, et finira bien par disparaître tant il devient rapidement illisible et désuet). La gestion n'est pas une technique, en tout cas elle ne fait pas seulement appel à certaines techniques administratives. Pas plus, je ne crois à la « science du comportement humain », encore moins à l'instrumentalisation des personnes au service des organisations.

Je m'inquiète qu'on enseigne désormais la psychologie clinique sans clinicien. On recrute des professeurs qui ne sont pas des praticiens, mais qui seront considérés comme des spécialistes, sans avoir eux-mêmes une expérience approfondie comme gestionnaire ou dirigeant, ou une expérience dans l'analyse de la psychopathologie, ou des pratiques de soin. Appuyé par des dizaines de signataires, Laurent Lapierre a vivement dénoncé cette vague et les conséquences de celle-ci dans les années à venir¹. Vague qui frappe, il faut bien dire non seulement les écoles de

¹ L. Lapierre, « Gérer, c'est créer », *Gestion, revue internationale de gestion*, Montréal, HEC Montréal, 30:1, p. 10-15. Également disponible sur la page personnel de Laurent Lapierre (www.hec.ca).

gestion, mais le monde universitaire entier. On lit et on demande de lire des textes théoriques, soulignait tout récemment T. Todorov¹, sans devoir accéder aux œuvres originales, comme s'il était davantage légitime de lire le commentaire autour de l'œuvre proustienne, que de plonger tête première dans la *Recherche* et prendre le risque de comprendre à partir de sa propre expérience de lecteur.

Pour devenir psychanalyste, et pratiquer comme clinicien, il faut avoir fait soi-même une psychanalyse. Le processus est long, difficile, mais nécessaire. Autrement dit, il faut avoir été confronté à sa propre histoire (réelle et fantasmée), au silence, le sien propre et celui de son analyste, à comprendre les enjeux sous-jacents de son propre « délire » théorique, qui est toujours un mode de résistance pour ne pas plonger en soi. On peut faire croire qu'on y connaît quelque chose, on peut même se faire croire qu'on connaît quelque chose à la psychanalyse. Encore faut-il avoir été confronté à soi et au cadre strict de l'analyse (incluant la nécessité des séances régulières, leurs fréquences, les modalités de paiement, etc.), pour en comprendre et en assimiler les règles et les aboutissants, surtout pour comprendre combien il est indispensable pour savoir d'« où » l'on parle.

Dans un texte fameux, le philosophe Canguilhem posait cette question à des psychologues : « Qu'est-ce qui vous pousse à vous faire les instruments d'un pouvoir qui traite l'homme en instrument²? » Le prétexte de la scientificité que revendiquent tant aujourd'hui les thérapies comportementales et le cognitivisme, ne peut pas éluder cette question. Sous prétexte scientifique, on ne peut et on ne doit pas tout faire.

¹ Tzvetan Todorov, *op. cit.*

² Georges Canguilhem, « Qu'est-ce que la psychologie », conférence prononcée le 18 décembre 1958 au Collège philosophique à Paris. Parue dans *Revue de métaphysique et de morale*, no. 1, 1958, repris dans *Études d'histoire et de philosophie des sciences*, Paris, Vrin, 1990, p. 365-381.

1. Sur la psychanalyse appliquée

Toute science crée une nouvelle ignorance.
H. Michaux

Née au XIX^e siècle, à la faveur d'une conception nouvelle de la médecine, la psychiatrie s'impose comme une approche *rationnelle* de la folie, par opposition aux pratiques de guérison antérieures taxées de non scientifiques. Fini le magnétisme animal de Mesmer¹, finies les séances de spiritisme, place à une science de la psyché humaine, institutionnalisée, c'est-à-dire contrôlée! On connaît les pages de Foucault sur cette question.

C'est sous l'influence de Philippe Pinel (1745-1826) que le médecin aliéniste devient un véritable « professionnel » de la santé mentale. Célèbre pour avoir libéré les « fous » de leurs chaînes et avoir révolutionné le traitement des malades mentaux, Pinel élabore un *système de classement* des malades, et par conséquent des maladies. Son grand œuvre consiste en la réforme administrative de la Salpêtrière (Paris), auparavant convertie par Louis XIV en véritable asile où s'entassait aussi bien mendiants, prostituées qu'aliénés. Sous Pinel, le patient devient une « personne » ayant droit à des soins et à des traitements appropriés à partir de l'isolement thérapeutique.

Soutenue par les pouvoirs publics, c'est-à-dire l'État français qui reconnaît le nouveau rôle de la Salpêtrière, par les instances scientifiques en place, médecins, spécialistes des troubles mentaux, de même que par la bourgeoisie de l'époque qui s'intéresse de près au développement de la

¹ “En 1773, Mesmer popularise la doctrine du magnétisme animal, qui donnera naissance à l'hypnotisme (hypnose) inventé par James Braid (1795-1860) puis à la suggestion, et enfin à la théorie freudienne de transfert. Il affirme que les maladies nerveuses proviennent d'un déséquilibre dans la distribution d'un 'fluide universel' qui s'écoule dans l'organisme humain et animal. [...] Mesmer donne ainsi un contenu rationnel à la théorie fluidique.” (in E. Roudinesco, M. Plon, 2000, p. 682)

médecine (parce qu'elle-même se fait soigner et recherche les meilleurs praticiens), la psychiatrie connaît un essor rapide et important, jusqu'à endosser à part entière le statut de science, que l'on peut par conséquent enseigner dans les universités. Elle arrive à imposer ses pratiques dans le traitement des malades mentaux et à éclipser du même coup, quoique progressivement, la figure traditionnelle du prêtre confesseur des âmes. Bien entendu, s'imposer ne veut pas dire qu'il y ait eu un seul mouvement de pensée de la psychiatrie, une seule ligne directrice. Pendant près d'un siècle, celle-ci oscillera entre deux types d'explications, l'un fondé sur la causalité psychique et sur la volonté réelle de la personne à vouloir à guérir, l'autre sur la causalité purement organique (le psychisme s'inscrivant dès lors dans une logique contrôlée par les organes internes du corps, qui eux-mêmes contrôlent l'esprit). Freud se situe parfaitement ailleurs. D'où la nouveauté de son projet. Sa vie durant, il aura dû expliquer les fondements théoriques de la psychanalyse appliquée à la cure individuelle, comme à d'autres domaines que celui de la clinique thérapeutique, et préciser la formation propre du psychanalyste, par opposition à celle du médecin psychiatre.

Les découvertes de Freud reposent sur son expérience clinique et son auto-analyse. Le terme de « psycho-analyse » apparaît la première fois dans un article de Freud, « L'hérédité et l'étiologie des névroses », rédigé et publié en français dans la *Revue neurologie* en mars 1896. « Je dois mes résultats à l'emploi d'une nouvelle méthode de psycho-analyse, au procédé explorateur de Josef Breuer¹, un peu subtil, mais qu'on ne saurait remplacer tant il s'est montré fertile pour éclaircir les voies obscures de l'idéation inconsciente. » Le mois précédent, il utilisait encore l'expression « métapsychologie » dans sa correspondance avec W. Fliess : « La psychologie – à

¹ Joseph Breuer (1842-1925) joue un rôle important dans la vie de Freud entre 1882 et 1895. Ensemble, ils rédigent l'ouvrage inaugural de l'histoire de la psychanalyse, *Études sur l'hystérie*.

vrai dire *métapsychologie* [c'est Freud qui souligne ici] – m'occupe sans relâche [...] Comme je le constate après coup, les idées les plus anciennes sont précisément les plus utilisables. J'espère avoir une provision d'intérêts scientifiques jusqu'à la fin de ma vie¹. » Ce passage de « métapsychologie » à « psycho-analyse » est de grande importance dans la mesure où la création du terme vient en quelque sorte qualifier la démarche théorique de Freud, et la distinguer de la psychologie classique d'alors, associée à la psychiatrie. Le mot « psychanalyse » s'impose définitivement en français en 1919, à côté de celui de « psychoanalyse », déjà admis en allemand (1909), et de « psychoanalysis » ou « psycho-analysis » en anglais.

Comme pratique clinique et comme théorie, la psychanalyse repose sur deux prémisses fondamentales, qu'il importe de rappeler :

1. *L'inconscient* existe et détermine une très grande partie de nos actions. Freud n'a pas inventé la notion d'inconscient. Il l'a récupéré et intégré dans sa propre théorie, difficile à résumer en quelques phrases tant elle est complexe et s'étend sur nombre d'années. Précisons tout de même que dans le cadre de la première théorie freudienne de l'appareil psychique, l'inconscient désigne les contenus refoulés (pulsions, désirs, etc.), qui se sont donc vu refuser l'accès au système préconscient-conscient. À partir des années 1920, dans la seconde théorie de Freud (articulée autour des notions de ça-moi-surmoi), l'inconscient est davantage employé dans sa forme adjectivale, pour qualifier le ça, et pour une part le moi et le surmoi. Dans le système inconscient, insistait Freud, il n'y a « ni négation, ni doute, ni degré de certitude ». Les processus inconscients sont intemporels,

¹ S. Freud, *Lettres à Wilhelm Fliess, 1887-1904*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Bibliothèque de psychanalyse, traduit de l'allemand par Françoise Kahn et François Robert, 2006, p. 222. Fliess (1858-1928), médecin spécialiste en oto-rhino-laryngologie, entreprit des recherches sur les relations entre le nez et les organes génitaux, dont les résultats furent publiés dans un livre : *Les relations entre le nez et les organes génitaux féminins présentés selon leur significations biologiques*. Sa relation avec Freud fut très importante et très intime, elle s'échelonna sur une longue période, mais se solda par une séparation définitive. Freud a détruit les lettres de son ami. La première édition (non complète) des lettres de Freud fut publiée en 1950 sous le titre *La naissance de la psychanalyse*.

sont soumis au principe de plaisir, ne tiennent pas compte de la réalité et ne connaissent pas la contradiction.

2. La *notion de transfert* est le fondement de la relation avec le monde extérieur. Introduite entre 1900 et 1909, elle est étroitement associée au processus de la cure psychanalytique à travers lequel les désirs inconscients de l'analysant (du patient) concernant des objets extérieurs (mère, père, etc.) viennent se répéter, dans le cadre de la cure, cette fois sur la personne de l'analyste. En introduisant ce concept de transfert, Freud met fin définitivement à l'idée de l'hypnose, de la suggestion et de la catharsis, encore associée aux premiers balbutiements de la psychanalyse. « La psychanalyse n'est pas considération ou connaissance d'un objet par un sujet de la connaissance, préalablement aseptisé par une méthode et des procédures, mais le dispositif d'une relation à un autre, par la parole – le transfert, mobilisant parole, affects, fantasmes, etc. –, relation qui se donne elle-même à interpréter et qui se trouve sans cesse remise en cause par les modifications qu'elle produit sur l'analysant et l'analyste. Le transfert, ressort de la cure, n'est analysable qu'à l'intérieur d'un dispositif, d'un cadre, celui de la cure [...] »¹

La psychanalyse est un procédé qui donne accès aux processus psychiques inconscients. L'« association libre des idées » fait figure de « règle fondamentale » dans le cadre clinique, alors que l'analyste enjoint l'analysant de dire tout ce qui lui vient à l'esprit, sans censure aucune. Ainsi émergent, progressivement, d'une séance à l'autre, un certain nombre de phénomènes psychiques centrés sur la relation « transférentielle » à l'analyste. Le travail du psychanalyste consiste, pour l'essentiel, à interpréter ce matériel qui émerge.

¹ Jean-François de Sauverzac, *Freud écrivant la psychanalyse*, Paris, Aubier, coll. "Psychanalyse", 2007, p. 32.

Le déroulement de la cure est une chose complexe qui échappe à toute description, insiste Freud. Bien malin celui qui voudrait en démonter un à un les ressorts. « Celui qui tente d'apprendre dans les livres le noble jeu des échecs ne tarde pas à découvrir que, seules, les manœuvres du début et de la fin permettent de donner de ce jeu une description schématique complète, tandis que son immense complexité, dès après le début de la partie, s'oppose à toute description » (1913).

La psychanalyse désigne la méthode de traitement d'un éventail de désordres psychiques, notamment névrotiques, mais non exclusivement. Il est important de préciser que la dimension thérapeutique de la cure découle indirectement des transformations psychiques, elles-mêmes induites par le processus et les prises de conscience qu'il implique chez l'analysant. Ainsi, l'objectif de la cure n'est pas la « guérison », qu'on associe généralement à l'idée de la disparation des symptômes. Freud affirmait même à ce sujet que le soulagement de la souffrance psychique était un « bénéfice secondaire », observable par une capacité accrue de l'analysant « à aimer et à travailler ».

Très tôt, la question de la psychanalyse appliquée à d'autres domaines que celui de la cure fait surface dans l'histoire psychanalytique. Au départ, on tente d'appliquer la psychanalyse à la création littéraire¹, approche qui dérivera par la suite vers la psychobiographie (interprétation des œuvres en fonction de la vie de l'auteur), la psychocritique (interprétation psychanalytique des textes, proposée par C. Mauron en 1948), voire la psychohistoire (interprétation de l'histoire à l'aide de la psychanalyse, à l'instar d'Erikson et son ouvrage *Study in Psychoanalysis and History* paru en 1959). En 1914, Freud affirme dans un article intitulé « Sur l'histoire du

¹ Dès 1906, Otto Rank tente d'appliquer la psychanalyse pour démontrer les fondements de la création littéraire.

mouvement psychanalytique » « que les enseignements de la psychanalyse ne peuvent se limiter au domaine médical, mais sont *susceptibles* (je souligne) de s'appliquer à différentes autres sciences de l'esprit ». C'est en 1922 que Freud donne une définition précise du cadre thérapeutique à l'intérieur duquel se pratique la psychanalyse, en réitérant que celle-ci repose sur des concepts théoriques précis que sont l'inconscient, le complexe d'Œdipe, la résistance, le refoulement et la sexualité : « Qui n'accepte pas ne devrait pas se compter au nombre des psychanalystes¹ ». La question du cadre analytique et les notions freudiennes qui y sont rattachées ont depuis fait l'objet d'un commentaire infini, de l'intérieur, c'est-à-dire de la part des psychanalystes eux-mêmes, qui en ont revisité les règles et limites, et de l'extérieur, en l'occurrence de la part de chercheurs appartenant à d'autres domaines disciplinaires que celles de la psychanalyse. Elle se situe au centre d'un vaste questionnement sur les *limites* possibles, ou non, de la psychanalyse appliquée à d'autres domaines que la cure individuelle. D'entrée de jeu et afin d'éviter tout malentendu, il faut voir que la technique psychanalytique n'est pas une technique au sens où l'on entend ce terme aujourd'hui, qui instituerait une sorte de grille d'interprétation, mais une « technè » au sens d'Aristote, c'est-à-dire un « art ». Ce qui résulte de l'analyse ne repose pas sur l'ordre et la certitude propres aux modes du discours scientifique, ou suivant les lois d'un déterminisme linéaire, mesurable, et éventuellement prévisible (pensons au schéma : diagnostic – prescription d'un traitement – pronostic – disparition des symptômes).

Freud a investi des domaines aussi divers que la littérature (je pense au roman *Gradiva* de Jensen), la création artistique (*Un souvenir d'enfance de Leonard de Vinci*), la sculpture (*Moïse et le monothéisme*), la mythologie (visitant le mythe d'Œdipe), la psychosociologie (*Psychologie des masses et analyse du moi*), etc. Certaines de ses tentatives ne furent pas nécessairement heureuses. Bien souvent, Freud hésite, remet en cause ou revise ce qu'il avance. Dès lors, la

¹ Freud, *Psychanalyse*, 1922.

question se pose : d'où vient cette ambivalence proprement freudienne à vouloir s'intéresser à d'autres domaines que celui de la clinique psychanalytique? Comment élaborer un cadre théorique sans trahir ce qui se trouve aux fondements mêmes de la psychanalyse (l'inconscient, le transfert)? Élisabeth Roudinesco formule l'hypothèse qu'en s'investissant dans d'autres domaines que le sien, Freud cherche avant tout à réitérer, à réaffirmer ses distances vis-à-vis de la psychiatrie de l'époque, avec laquelle il entretient, on le sait, des rapports troubles, sinon carrément difficiles. Réitérer, réaffirmer, c'est vouloir instaurer la psychanalyse comme une « science de la nature » à part entière, et par le fait même applicable à toutes les activités humaines. La psychanalyse *susceptible* de s'appliquer à différentes autres sciences de l'esprit.

Dans l'esprit du grand public, le cadre freudien de la psychanalyse (analysant étendu sur le divan tandis que l'analyste se trouve assis derrière lui) est perçu comme caricatural. Or, c'est justement à partir du cadre que l'analyse devient possible, comme il devient possible – à partir de sa propre expérience d'analysé – de mieux entendre ce qu'est la psychanalyse. Le processus inverse, qui partirait de l'extérieur, d'un point de vue exclusivement extérieur et froidement théorique, est à mon avis d'abord un mode de résistance. Bien sûr, on peut faire preuve de brio intellectuel – le milieu universitaire est l'endroit pour l'exercice de ce genre de prouesses – et connaître bien des concepts de la psychanalyse. Hélas!

Si je parle de caricature, c'est que la psychanalyse n'a plus la réputation qu'elle avait. Depuis ses origines, elle a fait l'objet d'attaques, de remises en question, parfois fort violentes (voir *infra*, chapitre 5, « Procès de la psychanalyse »). C'est là l'un des objets mêmes de la psychanalyse : comprendre ce qui (lui) résiste. Pourquoi est-elle si absente aujourd'hui des écoles de gestion, contrairement aux approches psycho-socio-cognitivo-comportementales, si présentes, si visibles? Étrange. D'autant que théorie psychanalytique et théorie du management entretiennent fort

longtemps des rapports. Dans un ouvrage récent, *Psychanalyse et organisations*, Gilles Arnaud propose un survol épistémologique autour de cette question, rappelant tour à tour les apports des principales approches anglo-saxonnes (socio-analyse et psycho-dynamique du leadership) et des principales écoles françaises (psychanalyse appliquée, analyse dialectique de Pagès, psychosociologie analytique d'Enriquez, socio-psychanalyse de Mendel). « La fécondité de la psychanalyse ne s'arrête pas à la connaissance du psychisme individuel, elle est considérable aussi, comme cela apparaît de plus en plus, dans l'approche des collectifs organisés, notamment des entreprises. Elle fournit les clés d'une compréhension approfondie de la dynamique humaine des organisations et des repères méthodologiques déterminants pour analyser et structurer des démarches d'intervention, en dépassant le réductionnisme comportementaliste¹ », lit-on en quatrième de couverture.

En parcourant la table des matières du livre d'Arnaud, on observe rapidement la diversité des approches théoriques. On remarque de manière évidente combien la France, depuis le tournant des années 1960, a représenté un terreau fertile pour le développement d'une science des organisations à la jonction de la sociologie et de la psychanalyse. Il faut bien dire que l'époque est à l'interdisciplinarité. La psychanalyse est à la mode, alors qu'on découvre en français les traductions de l'œuvre freudienne. Pour ma part, je ressens un malaise vis-à-vis de cette étrange mixture, tant la sociologie s'élabore aux antipodes de la démarche psychanalytique. Cela me paraît aussi étrange que la « psychologie psychanalytique », parfaite antinomie s'il en est une! Comment concilier ce qui appartient à des domaines diamétralement opposés, théoriquement et d'un point de vue méthodologique? J'ai vu nombre de psychanalystes s'investir dans d'autres domaines que le leur, et pas toujours au service de la psychanalyse.

¹ G. Arnaud.

Freud rejetait les œuvres des sociologues de son époque, Le Bon et Durkheim. Bion ne croyait pas à la sociologie. Anzieu a rapidement pris ses distances vis-à-vis du travail des théoriciens américains des ressources humaines pour se consacrer au psychodrame et à la notion d'inconscient groupal. Lapierre affirme haut et fort une position « a-théorique » du management, fondée sur le récit de cas de leaders. Pour comprendre l'apport de la psychanalyse au management, à partir d'une position qui soit proprement celle de la psychanalyse, il me paraît important de revenir sur un certain nombre de textes et s'intéresser à ceux-là mêmes qui les ont écrits.

2. Retour sur trois textes de Freud

Il existe deux façons d'être impartial : celle du savant et celle du juge. Elles ont une racine commune, qui est l'honnête soumission à la vérité. Le savant enregistre, bien mieux, il provoque l'expérience qui, peut-être, renversera ses plus chères théories. Quel que soit le vœu secret de son cœur, le bon juge interroge les témoins sans autre souci que de connaître les faits, tels qu'ils furent. Cela est, des deux côtés, une obligation de conscience qui ne se discute point.

Marc Bloch, *Apologie pour l'histoire ou Métier d'historien*, 1949.

Au tournant des années 1920, Freud entreprend d'écrire une série de livres sur les applications possibles de la psychanalyse à divers domaines : *Psychologie des masses et analyse du moi* (1921), *L'avenir d'une illusion* (1927) et *Malaise dans la civilisation* (1930). Pour dire vrai, il « n'entreprend » pas ce travail, en tout cas pas de façon délibérée, réfléchie, comme s'il s'agissait d'un plan de travail à accomplir. C'est plutôt l'inverse. Les ouvrages naissent au fil de préoccupations qui sont profondément les siennes, et dans un contexte dont on ne peut faire

abstraction sans trahir la démarche d'un homme ancrée dans son siècle. L'Europe des années 1920 vient de traverser une Première Guerre mondiale, dont le bilan des victimes est horriblement élevé. C'est celle de la reconstruction, de l'espoir, des années folles, des mouvements littéraires et artistiques qui remettent en question l'ordre des choses, alors que la politique, l'économie ne répondent guère plus aux aspirations des jeunes. Personne ne soupçonne encore la crise à venir, celle de 1929, les répercussions directes de celle-ci sur l'économie mondiale. Freud assiste à tout cela en fin observateur, mais d'abord et avant tout comme psychanalyste, toujours à l'affût de ce que « son » approche permettrait de mieux comprendre de la nature humaine.

Psychologie des masses et analyse du moi (1921)

Freud ne considérait pas *Psychologie des masses et analyse du moi* comme réussi, mais plutôt comme un ouvrage qui indique « le chemin qui mène de l'analyse de l'individu à la compréhension de la société¹ ». Il a développé sa seconde théorie de l'appareil psychique, qui distingue le moi du ça (conçu comme le pôle pulsionnel de la personnalité) et du surmoi (qui joue le rôle de censeur ou de juge, de conscience morale). Du point de vue *topique*, le moi, explique Freud, est dans une relation de dépendance à l'endroit du ça et des impératifs du surmoi et des exigences de la réalité. Du point de vue *dynamique*, il représente, dans le conflit névrotique, le pôle défensif de la personnalité et met en jeu une série de mécanismes de défense², motivée par la perception d'un affect déplaisant ou un signal d'angoisse. Du point de vue *économique*, le moi apparaît comme un facteur de liaison des processus psychiques. Nous verrons plus tard comment

¹ Correspondance Romain Rolland – Sigmund Freud, lettre datée du 4 mars 1923.

² Notion reprise et développée plus tard par Anna Freud, dans *Le moi et les mécanismes de défense* (1949).

cette théorie de Freud sera récupérée par Anzieu dans la notion des groupes restreints.

C'est la première fois que Freud tente de démontrer, dans *Psychologie des masses et analyse du moi*, la puissance du lien qui relie des individus et les fait se tenir ensemble face au « meneur » – nous pourrions aussi dire « leader », c'est-à-dire « celui qui conduit ». De là, bien sûr, l'intérêt de ce texte dans la théorie des organisations. « S'il n'est pas le seul psychanalyste historique à avoir influencé la compréhension des phénomènes socioculturels [...], affirme Arnaud, Freud, par ses découvertes pionnières, a ainsi clairement formulé que tout ensemble intersubjectif, groupe ou organisation, est le lieu de phénomènes psychiques propres¹. »

Freud prend l'Église et l'armée comme exemples de masses organisées artificiellement, nécessairement toutes deux construites à partir de contraintes. Autrement dit, dans l'un comme dans l'autre cas, il faut suivre les règles établies sous peine d'être expulsé ou renvoyé. Dans l'esprit de Freud, le lien qui existe entre les individus et le meneur est un véritable « lien d'amour », qui répond au principe d'« identification » d'une personne à une autre perçue comme idéale. Le Christ est parfait; le chef de l'armée représente la plus haute autorité et appelle le respect. Ce principe de l'identification consiste, pour l'individu, à intérioriser l'idéal, qui se substitue à l'Idéal du Moi de chacun. La cohérence de la masse s'explique ainsi par l'identification des individus entre eux (on est tous semblables) à une même figure (Christ ou commandant) instituée comme une sorte d'Idéal du Moi commun.

L'examen des exemples de l'Église et de l'armée fait apparaître deux axes structuraux. Le premier, qui est vertical, s'organise autour de la relation des membres de la masse avec le meneur, le second axe, horizontal, représente la relation que les membres entretiennent entre eux.

¹ G. Arnaud, p. 12.

La visée sociologique et politique de *Psychologie des masses et analyse du moi* est évidente. Freud rédige son essai au moment même où s'installe en URSS un autoritarisme évident : le parti bolchévique adopte sa « résolution sur l'unité du parti » (en mars 1921), interdisant la formation de factions à l'intérieur du parti et rendant impossible le débat démocratique.

L'avenir d'une illusion (1927)

Dans *L'avenir d'une illusion*, Freud s'intéresse cette fois plus particulièrement au modèle du christianisme, tel que pratiqué en Occident. Dans un texte publié l'année précédente, *La question de la psychanalyse profane* (1926), il visait à protéger la psychanalyse contre les médecins; cette fois, il cherche à défendre celle-ci contre les prêtres.

Freud avance l'hypothèse que la religion est d'abord fondée sur le « besoin d'illusion », qui habite l'être humain qui cherche à se protéger des dangers de l'existence.

La première partie du texte aborde un débat beaucoup plus large que le religieux, soit celui de l'opposition entre la nature et la culture, conçue comme un ensemble de savoirs et de techniques acquis par l'homme pour dompter, justement, les forces de la nature. Freud observe que la culture est imposée par une minorité qui met en place un système de contraintes (lois, règles, codes, etc.) dont le but serait de restreindre la dimension pulsionnelle des individus (entre autres, dit-il, restreindre la pulsion de mort). Dans la seconde partie de *L'avenir d'une illusion*, il traite du sens de la déification, du fondement des idées religieuses (qui réalise le souhait d'être protégé de la toute-puissance de la nature) et des raisons pour lesquelles celles-ci sont tant prisées par l'homme. La religion est semblable à la névrose infantile, dit Freud (on se rappellera que dans la

dynamique oedipienne, l'enfant se trouve face au père, perçu comme protecteur et craint à la fois).

Freud poursuivra sa réflexion dans un troisième texte, *Malaise dans la civilisation*, son ouvrage « le plus sombre » selon Peter Gay, dans lequel il aborde la « misère humaine ».

Malaise dans la civilisation (1930)

Le contexte immédiat est celui de la crise économique, de l'effondrement de Wall Street, et la montée progressive et inattendue du parti hitlérien en Allemagne. Dans *Malaise de la civilisation*, Freud affirme que le sentiment religieux a une origine strictement profane et uniquement ancrée dans la psychologie individuelle. Il démontre l'équilibre précaire de l'être humain dans une civilisation à la fois destinée à le protéger et, d'une façon tout à fait paradoxale, risque sans cesse de le détruire au même moment.

Par delà l'idée du religieux, comme refuge à l'angoisse, Freud renforce le lien étroit entre les instances qu'il appelle « pulsion de vie » et « pulsion de mort », qu'il développa dans ses travaux antérieurs. Le *malaise* proprement dit de la civilisation, affirme Freud, vient de ce conflit continu entre ces deux instances : les conflits extérieurs (en l'occurrence ceux observables dans la civilisation) sont semblables à ceux qui se jouent à l'intérieur de chaque individu.

Une pensée en mouvement

« [Freud] n'a jamais directement ni spécifiquement traité des organisations autant que telles, au sens moderne et gestionnaire de l'acception », écrit Gilles Arnaud. Certes! « 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 individuelle¹. » Au contraire... Une grande part de la démarche de Freud vise à comprendre justement les limites du dispositif de la cure individuelle et exploiter comment la psychanalyse individuelle, comme méthode, peut s'appliquer à d'autres domaines. Dans l'esprit freudien, cela signifie ni plus ni moins s'appliquer à toutes les activités humaines.

Cette affirmation de Gilles Arnaud est en partie vraie, mais elle masque aussi, à mon avis, un fait éminemment simple : celui qu'une organisation implique encore et toujours une ou un regroupement de personnes. Freud n'a rien à voir avec Fayol (1841-1925), qui fut pourtant son contemporain. Aussi grand lecteur qu'il puisse avoir été, il n'a jamais lu ses œuvres. Cela ne l'a pas empêché par ailleurs d'explorer l'idée qu'il existe une méthode permettant d'interpréter l'inconscient d'un ensemble d'individus, et les mécanismes qui permettent d'avoir accès à cet inconscient (celui de l'identification au chef par exemple, et le besoin d'idéalisation). Freud situe donc sa démarche non pas dans un objectif précis de « redressement » organisationnel, comme ce fut le cas de Fayol, ingénieur de métier, qui contribua à relever la Société industrielle et minière pour laquelle il a travaillé toute sa vie, jusqu'à en devenir le directeur général (en 1888). Les principes d'un maître ouvrage comme celui de l'*Administration industrielle et générale* (1916), impose la figure du chef comme celui qui voit à la planification, l'organisation, la direction, la coordination et le contrôle. Sans trop distordre la pensée freudienne, on peut croire que cette théorie du management moderne, érigée depuis en un véritable dogme, correspond d'abord au renforcement des mécanismes de défense des individus. Le discours théorique de Fayol consiste en un vaste écran où l'auteur présente et actualise ses propres fantasmes comme leader.

¹ G. Arnaud, 2004, p. 6.

L'enjeu, chez Freud, se situe non pas dans le principe que viendrait légitimer une intervention ou non au sein d'une organisation. Il repose essentiellement sur le détour par lequel l'organisation (l'Église, l'armée) vient renforcer sa théorie de la psychanalyse, créant ainsi un mouvement de va-et-vient entre la dimension proprement individuelle et celle de groupe, foule, masse.

Cela fait penser à un autre texte de Freud, *Totem et Tabou*, qui n'a pas toujours été bien compris. De Sauverzac rappelle à ce sujet la lecture proposée par Lévi-Strauss, connu pour ses positions contre la psychanalyse. « Lévi-Strauss pense que la psychanalyse devrait obéir à 'un effort global visant, pour chaque sujet, à reconstituer son histoire personnelle, celle de son milieu familial et social, sa culture,... On chercherait ainsi, poursuit l'auteur de *La potière jalouse* et *Tristes tropiques*, à comprendre un individu de la façon dont l'ethnographe cherche à comprendre une société¹. » Or, c'est justement là l'erreur, à savoir que la psychanalyse n'est pas et ne cherche pas à être une théorie de l'homme social. La psychanalyse n'est pas une grille commode d'interprétation, c'est une théorie du sujet humain, construite chez Freud autour de la sexualité infantile et du refoulement. « Lévi-Strauss voulait tellement ridiculiser la psychanalyse qu'il s'est fourvoyé hors de son domaine; comme si sa conception structurale du symbolique pouvait passer pour l'algorithme de toute théorie du symbole. » Détourner la psychanalyse de son projet original, c'est prendre le risque d'en abstraire les fondements mêmes.

Pour comprendre Freud, il faut accepter l'idée que sa pensée ait été en mouvement. Car, c'est de cela qu'il s'agit. Autrement dit : impossible d'extraire Freud de son contexte original, à la fois du point de vue de la genèse de son œuvre, et de son contexte biographique et historique immédiat.

¹ De Sauverzac, 2007, p. 42.

« Pour donner un aperçu de ce qui distingue la démarche freudienne, rappelle de Sauverzac, de toutes les autres, un rapide survol de la naissance des sciences de l'homme et des discours médicaux permet les constats suivants : parmi les anthropologues et sociologues qui serviront de référence à Freud, certains sont des empiristes, collectionneurs assidus et érudits d'un matériel considérable qui les fascine et qu'ils ont des difficultés à organiser, à théoriser; c'est notamment le cas de Frazer; d'autres, comme Durkheim (on pourrait ajouter Mauss), sont, au contraire, des théoriciens, mais, comme le premier, n'ont jamais quitté la poussière de leurs archives pour aller sur le terrain¹. »

Pour nourrir sa pensée, Freud s'est bien évidemment intéressé aux travaux de chercheurs d'autres domaines que le sien. Toutefois, jamais il ne perdit de vue les principes de sa propre démarche théorique psychanalytique : les emprunts qu'il fait ne servent pas un projet ou une pensée interdisciplinaire et n'annoncent en rien l'avenue prise plus tard par de nombreux théoriciens des sciences sociales, et par nombre de psychanalystes également. *Psychologie des masses et analyse du moi*, *L'avenir d'une illusion* et *Malaise dans la civilisation* s'inscrivent davantage comme une seule et longue suite de textes traduisant la pensée freudienne par développements successifs, révisions et reprises de concept développés antérieurement.

Freud incitait lui-même auprès de son ami libraire et éditeur H. Heller² à publier dès 1906 une nouvelle collection intitulée *Écrits de psychologie appliquée*, dans le but de présenter au public, disait-il, « l'application des découvertes psychologiques à des thèmes de l'art et de la littérature, ainsi que de l'histoire de la civilisation et de la religion ». Freud n'a jamais renoncé à un tel

¹ De Sauverzac, 2007, p. 35.

² Hugo Heller (1870-1923) participe dès 1902 aux réunions de la Société psychologique du mercredi (première société psychanalytique au monde). Il sera l'éditeur de la revue *Imago* fondée en 1912, présentée comme une revue « nullement médicale » et qui se spécialise « dans l'application de la psychanalyse aux sciences humaines ». Le titre de la revue est emprunté à l'écrivain Carl Spitteler. (Roudinesco, Plon, 2000)

projet, sans toutefois jamais le réaliser entièrement. Comme la psychanalyse elle-même, le désir et le projet visé sont un processus « avec une fin et sans fin ».

C'est à *partir* de lui, de sa propre expérience comme clinicien et homme vivant dans la société de son temps, que Freud explique, explicite, détaille, renforce son point de vue sur la psychanalyse. Son regard n'est autre que celui d'un psychanalyste, féru de culture, apte à citer les scientifiques de tout acabit, mais davantage encore préoccupé à suivre les mouvances de son propre inconscient. Partir de soi pour comprendre le monde, les organisations, non l'inverse.

Les « racines de son *Illusion* plongeaient au plus intime de lui-même. Des dizaines d'années d'un athéisme lucide et d'une réflexion psychanalytique sur le fait religieux l'y avaient préparé¹ ». *Malaise dans la civilisation* s'inscrit dans une même logique et laisse « clairement transparaître son propre mal-être ». « [Freud] s'interrompt sans cesse pour protester qu'il se sent plus que jamais en train de répéter ce que tout le monde sait². »

Parler de soi-même, à partir de soi. Si Freud entretient une passion réelle pour les civilisations anciennes, jusqu'à collectionner de manière compulsive les objets les plus divers, il n'est pas pour autant anthropologue. Pas plus qu'il n'est ethnologue, ou ferait métier de sociologue, à la Durkheim par exemple, auteur qu'il avait lu et commenté déjà dans *Totem et Tabou*. Tout comme Weber, Durkheim était soucieux de distinguer la sociologie par rapport à la psychologie. Il voit dans les croyances religieuses autant de formes d'organisation sociale et insiste sur le fait que ses recherches portent sur des « faits » sociaux, non sur des processus mentaux d'ordre individuel. Faut-il rappeler que Durkheim affirmait « considérer les faits sociaux comme des choses ». Freud

¹ P. Gay, 1991, p. 249.

² P. Gay, 1991, p. 276.

n'endossait aucunement ce mode d'investigation. Le « terrain » qu'il fréquente est et sera avant tout celui de son propre inconscient. Cela, les sociologues ne peuvent l'entendre ! Simplement parce que ce n'est pas leur « affaire », leur « objet »! À ceux-là, j'ajouterais encore les psychologues. « Freud travaille, pense, écrit avec son inconscient, en se pliant, autant que faire se peut, aux exigences que lui impose la rationalité dans la recherche de la vérité, dans l'élaboration d'une théorie scientifique. Quel écrivain, dira-t-on, quel scientifique aussi, ne travaille pas avec son inconscient? Sans doute. Mais la différence est que Freud, loin de l'ignorer, s'y abandonne pour une part¹. »

Si l'œuvre freudienne concerne les formations collectives, c'est du sujet pris dans sa singularité dont l'auteur ne cesse de se préoccuper. Et si Freud conclut que la « psychologie de la foule est la plus ancienne psychologie de l'homme », c'est davantage pour réaffirmer que la psychanalyse individuelle est tout aussi ancienne. Freud se situe aux *limites* de l'individuel et du collectif, comme s'il s'agissait d'une seule et même chose, comme une seule et même réalité, à découvrir, interpréter. Son projet est semblable à la tapisserie de Pénélope, toujours à faire, et à déconstruire, et à retisser. Elle ne constitue surtout pas, ni pour l'individu en cure individuelle, ni pour les groupes, foules, masses, ou pour les organisations, un mode d'emploi qui permettrait de révéler l'inconscient.

Autre chose : il y a Freud dans le texte, et Freud l'homme, ce qu'il réalise, met en place à travers ses activités nombreuses dans la société. Freud fut le créateur et le leader d'une nouvelle approche et compréhension de la psyché humaine. Il a usé de toutes sortes de ruses pour faire élaborer et diffuser son œuvre, créé un lieu, une institution, pour la psychanalyse (associations,

¹ De Sauverzac, 2007. p. 181.

conférences, publications, etc.), a su s'entourer des personnes qui lui donneraient le pouvoir de réaliser ses idéaux, trouvé les ressources financières et matérielles dont il avait besoin, n'a pas hésité non plus à excommunier ceux et celles qui marchaient en travers de son chemin et ne partageaient pas ses idées et idéaux, etc. Il y a bien sûr le discours du théoricien Freud, mais il y a aussi des agirs. En examinant la biographie freudienne, non apprendrons autre chose sur la gestion des organisations.

3. Premières recherches sur les petits groupes (Bion)

*La folie est quelque chose de rare chez l'individu;
elle est la règle pour les groupes,
les partis, les peuples, les époques.*
Friedrich Nietzsche, *Par-delà le bien et le mal*

Du temps de Freud, après lui, et encore aujourd'hui la question suivante revient sans cesse, jamais entièrement résolue : comment s'opère le passage de la psychanalyse entre une approche individuelle, fondée sur le lien analysant-analyste dans le cadre précis de la psychanalyse clinique, et l'approche collective? Existe-t-il et peut-il réellement exister une psychanalyse groupale? À partir des années 1940, la question prend un tour nouveau pour Wilfred R. Bion (1897-1979).

Avec Mélanie Klein et Donald W. Winnicott, Bion est l'une des figures déterminantes de la psychanalyse britannique de l'après-freudisme. Sans retracer le parcours de cet homme remarquable, il est tout de même nécessaire de rappeler que Bion entre d'abord comme médecin assistant à la Tavistock Clinic¹ en 1932. Créée une douzaine d'années plus tôt par le gouvernement britannique, la Tavistock Institute de Londres vise à réunir une équipe de

¹ Sur l'histoire de la Tavistock Institute, voir *Revue internationale de psychosociologie*, n° 10-11, vol. V, 1999.

médecins spécialistes afin d'élaborer des dispositifs de sélection des officiers de l'armée et soigner des soldats atteints de « névrose de guerre » (traumatismes consécutifs soit à un séjour en terre ennemie, soit au stress ressenti dans des conditions difficiles, dépression, etc.). Bion, qui a lui-même participé à la Première Guerre mondiale, n'a alors aucune formation particulière en psychiatrie. À partir de 1935, il soigne des adolescents délinquants ou atteints de troubles de la personnalité.

Au cours de sa vie, Bion a vécu des épisodes difficiles (abandon, rejet, deuils, absence de vie sexuelle, etc.). Ressentant le besoin de mieux se comprendre, il va à la rencontre d'un des psychanalystes le plus en vue à l'époque : J. Rickman, connu pour son rôle de pionnier dans l'organisation de la psychanalyse en Grande-Bretagne. Lui-même analysé par trois des plus brillants psychanalystes de son temps (à commencer par Freud, Ferenczi et Klein), Rickman n'adhère à aucune école précise, même s'il croit plus particulièrement à la justesse des théories proposées par Klein. L'analyse de Bion s'échelonne entre 1937 et septembre 1939, date à laquelle le gouvernement britannique déclare la mobilisation générale et son entrée en guerre contre l'Allemagne.

Au début de la guerre, Bion est affecté à titre de psychiatre à une Commission expérimentale (Edimbourg) dont l'objectif consiste à élaborer des tests psychologiques permettant une sélection rapide et efficace des candidats au poste d'officier. En guise de test, Bion propose la « technique du groupe sans leader » (*Leaderless Group Project*), qui a l'avantage d'être rapide (l'administration du test prend 2 h 30 environ) et de permettre d'examiner plusieurs candidats en

même temps. L'idée de Bion est simple : on demande à huit ou neuf candidats de répondre à une tâche précise. Ils ne reçoivent toutefois aucune instruction quant à la réalisation même de cette tâche (donc pas de processus préétablis ni de distributions des tâches) et quant à la fonction du leader.

En fait, l'idée de Bion n'était pas de vérifier si la tâche demandée était bel et bien réussie. Son objectif n'a rien à voir avec l'atteinte des résultats! Il s'intéressait avant tout à observer chaque personne, leurs manières d'interagir entre elles, leurs façons de concilier ou pas leur ambition personnelle, craintes, aspirations, etc. Du point de vue analytique, il faut bien comprendre que l'observation portait sur une « situation réelle », non pas sur le test, qui ne représentait aux yeux de Bion une mise en situation factice, rien de plus. La « vérité » tient ici dans les liens entre les personnes, non dans la tâche à réaliser, encore moins dans la validation d'une méthodologie.

Avec ce test, Wilfred Bion rompait de manière évidente avec la pratique courante en matière de sélection psychologique des candidats. Il ne s'agissait pas d'identifier chez une personne des qualités (supposées) requises pour une fonction donnée (méthode toujours en vogue aujourd'hui dans le choix de candidat potentiel¹).

L'audace de Bion ne plaît pas aux autorités militaires en place. Jugé trop subversif parce qu'il ne tenait pas compte de la « culture organisationnelle » de l'armée, son test est abandonné². Peut-être appréhende-t-on le démon de la psychanalyse dans un contexte organisationnel aussi

¹ “Qu'est-ce que ça prend pour être un bon PDG?” Réponse d'Henri Mintzberg: “Une façon de répondre à cette question est de puiser dans les listes de qualités formulées, entre autres, par les grandes firmes de consultants. J'ai fait l'exercice. Chacune de ces listes compte environ six à huit exigences. Toutes ont des points différents. Si on les additionne, un bon PDG devrait avoir une quarantaine de qualités. Même Superman n'y arriverait pas! Pourtant, on s'acharne à choisir des individus au profil de super héros afin de séduire les médias et les analystes financiers.” In Jacinthe Tremblay, “Le recrutement de PDG, selon Henry Mintzberg” (entrevue avec ce dernier), *La Presse*, 10 mars 2007 (article disponible sur le site de LaPresseAffaires.com).

² Blandéno, 1990.

fortement hiérarchique que celui de l'armée... impossible à concilier avec l'idée même de « groupe sans leader »?

De là, Bion intègre les services de l'hôpital de Northsield, où l'on soigne les personnes susceptibles éventuellement de réintégrer l'armée. Avec Rickman, il reprend et explore à nouveau son idée du « groupe sans leader », passant ainsi du traitement individuel à un type de traitement collectif.

Fait important à noter : en 1944, Bion entreprend une nouvelle tranche d'analyse, cette fois avec Mélanie Klein (1882-1960)¹. Personnage déterminant de la psychanalyse britannique, Klein bouleverse la théorie freudienne et invente une nouvelle technique de cure et de formation didactique. D'un point de vue théorique, elle s'intéresse au processus inconscient chez les nourrissons, c'est-à-dire, par comparaison et pour faire référence à la théorie freudienne, à la phase dite pré-génitale. À partir de sa propre expérience clinique, Klein fait l'hypothèse qu'il existe deux « positions » dans la première phase de la vie du nourrisson. La première est dite « position paranoïde-schizoïde » : le bébé perçoit le monde extérieur comme une menace et cherche conséquemment à l'éviter (donc évitement du déplaisir) en exerçant un clivage entre le bon et le mauvais objet externe. Le sein maternel, celui qui nourrit et procure satisfaction, est perçu comme le bon sein; par opposition, le mauvais sein est celui qui ne répond pas aux besoins primaires ressentis par le nourrisson, d'où frustrations et crises. Klein démontre l'importance des mécanismes de projection et d'introjection dans la constitution de la psyché du nourrisson lors de cette position paranoïde-schizoïde. La seconde position est dite « dépressive » : elle permet de résoudre les tensions qui proviennent du clivage vécu précédemment entre bon et mauvais (objet

¹ Sur Mélanie Klein, voir l'excellente biographie de Julia Kristeva, 2000.

partiel), et de comprendre que le sein de la mère est un seul et même objet (parfois bon, parfois mauvais).

Mélanie Klein fera école

1. en intégrant à la psychanalyse le traitement des psychoses (ce que Freud ne fit jamais),
2. en rejetant radicalement toute pédagogie parentale associée aux travaux d'Anna Freud (fille de Freud) avec qui elle croisera le fer à plusieurs reprises¹,
3. en interrogeant la place du père et du complexe d'Œdipe pour s'intéresser davantage à celle de la mère, et
4. en cherchant à définir la relation d'objet et la double position (paranoïde-schizoïde et dépressive) propre à tout sujet.

Tout au long de la guerre et de l'après-guerre, Bion poursuit ses recherches sur la « dynamique » des groupes. Les articles qu'il publie sur cette question seront repris dans *Recherches sur les petits groupes*, en 1961, un an après le décès de Mélanie Klein.

Dans ce livre, Bion pose la question du cadre psychothérapeutique d'un groupe : « Le terme de 'psychothérapie de groupe' peut s'entendre de deux façons, écrit-il. Il peut désigner soit le traitement d'un certain nombre d'individus spécialement réunis pour des séances de thérapie, soit une tentative visant à développer méthodiquement dans un groupe les forces capables de faciliter une activité de coopération. » Bien sûr, la notion de groupe n'est pas nouvelle en psychanalyse². Ce qu'il y a par contre de profondément novateur chez Bion, c'est qu'il s'inspire directement de

¹ Sur cette querelle, déterminante dans l'histoire de la psychanalyse, voir *Controverses Anna Freud Mélanie Klein 1941-1945*, textes rassemblés et annotés par Pearl King et Riccardo Steiner, préface d'André Green, Paris, Presses universitaires de France, 1996, 864 p.

² T. Burrow abordait cette question avec Freud dès 1923 (Roudinesco, 2000). Il faudrait également souligner ici le nom de J. Moreno, inventeur du psychodrame (Roudinesco, 2000), sur lequel nous reviendrons plus loin.

la théorie kleinienne (en l'occurrence des positions paranoïde-schizoïde et dépressive), non sur les textes connus de Freud dont nous avons discuté précédemment.

À partir de la théorie kleinienne, Bion élabore trois hypothèses, qu'il appellera « hypothèse de base ». Chacune témoigne de la dynamique particulière des groupes, c'est-à-dire des liens que les membres entretiennent entre eux et ceux qu'ils projettent sur la personne du meneur ou du leader. On trouve

1. l'hypothèse de « dépendance », qui implique que les membres du groupe sont réunis *pour dépendre* de quelqu'un (chef ou leader) ou de quelque chose (un idéal par exemple). La culture du groupe se crée autour de la recherche et de la vénération du chef ou leader.
2. L'hypothèse d'« attaque-fuite », selon laquelle les membres sont *solidaires face* à une menace contre laquelle ils jugent devoir lutter ou devant laquelle ils croient devoir fuir. La menace peut être interne, c'est-à-dire perçue comme à l'intérieur même du groupe, ou externe, venir de l'extérieur. La culture du groupe se polarise dès lors sur un chef capable d'incarner ce fantasme et mobiliser le groupe en réaction contre l'autre, à combattre, détruire ou fuir.
3. Enfin, l'hypothèse de « couplage » traduit l'*espoir* qu'un individu ou un événement viendra résoudre toutes les difficultés vécues. La dynamique du groupe peut alors entraîner une forme d'attente, puis de désespoir et de désillusion.

D'entrée de jeu, Bion propose une conception du *leader* différente de celle de Freud qui considère le leader comme celui qui marque le groupe (le principe d'identification est conçu comme un processus d'introjection), qu'il s'agisse de la figure paternelle dans la famille, le prêtre

pour le groupe religieux, ou celui du commandant en chef dans le cas de l'armée. Bion voit le leader comme une « créature », une « création » intimement liée à l'hypothèse de base du groupe. L'identification des membres au leader se produit non seulement par le mécanisme d'introjection, comme c'est le cas chez Freud, mais aussi par celui de projection. Le leader n'influence donc pas le groupe, il n'a pas de pouvoir hypnotisant. « Freud a envisagé le groupe à partir de la névrose et de la relation d'objet total, alors que Bion a rapproché le groupe de la psychose et de la relation d'objet partiel¹. »

Bion s'opposait à toutes les théories qui soutenaient que le groupe est plus que la somme de ses membres. Dès la fin des années 1940, son intérêt se déplace vers d'autres troubles de la pensée (la psychose). Sa « période groupale » (1940-1950) témoigne d'une démarche thérapeutique inscrite dans le contexte de son travail comme psychiatre dans les hôpitaux militaires. S'il s'intéresse de près à la pensée kleinienne, Bion ne parle pas encore en psychanalyste – cela viendra plus tard.

Il y aurait beaucoup à dire sur Bion et son œuvre ultérieure. Je me permets seulement de reprendre ici une anecdote racontée par Manfred Kets de Vries en guise d'ouverture à son ouvrage *Les mystères du leadership*². L'extrait est un peu long, mais je le cite en entier tant il est savoureux, mais surtout révélateur d'une manière de faire et de penser la psychanalyse :

Au cours de la Première Guerre mondiale, Bion était commandant de char. Pour ceux d'entre vous qui n'ont jamais eu l'occasion de pénétrer dans un char, je précise qu'il s'agit d'un « environnement de travail » vraiment très limité. Bion y apprit énormément de choses sur le comportement des groupes restreints. Une guerre mondiale plus tard, alors qu'il dirigeait un

¹ Bléandonu, 1990, p. 75.

² Paris, Éditions Village mondial, 2001.

hôpital psychiatrique traitant des patients souffrants de névroses causés par la guerre, Bion eut l'occasion d'appliquer certaines des observations réalisées au cours de son passé militaire.

Bien qu'il possédât déjà une solide connaissance du processus névrotique, de nombreuses questions demeuraient sans réponse. Par exemple, quels facteurs étaient à l'origine des problèmes rencontrés par les symptômes névrotiques? Pourquoi souffraient-ils de psychose traumatique? Enfin, plus important que tout le reste à ce moment, que pouvait-il faire pour les aider? Bion travaillait avec ses patients en petits groupes et notait ses observations sur les processus psychologiques qu'il voyait se dérouler. Ses comptes rendus suscitaient un vif intérêt, mais restaient hermétiques pour beaucoup de gens en raison de son style dense et de la complexité de sa pensée.

Il y a de nombreuses années – il est décédé depuis longtemps –, Bion devait prendre la parole dans une conférence organisée à Londres. L'auditoire attendait son exposé avec impatience; il était d'avance intéressé par ce que Bion avait à dire et espérait que celui-ci expliciterait enfin clairement les méandres de sa pensée. Selon ce qu'on rapporte, Bion monta sur l'estrade, regarda la salle remplie à craquer et déclara : 'Nous y voici!' Ayant proféré ces mots, il s'en alla. Ce fut tout.

Au déjeuner, l'un des animateurs de la conférence vint à lui et lui dit de la manière la plus diplomatique possible : « Docteur Bion, beaucoup de gens m'ont parlé de votre exposé et m'ont dit combien vos idées les passionnaient. Mais ils ont trouvé votre présentation un peu succincte. Pourrez-vous la développer? Peut-être la compléter? Seriez-vous d'accord pour intervenir à titre exceptionnel cet après-midi? » Bion acquiesça et l'on programma une séance spéciale l'après-

midi même. La salle était de nouveau comble. Bion escalada l'estrade, regarda autour de lui et dit (du moins c'est ce qu'on raconte) : 'Nous y voici donc de nouveau!'. Sur ce, il repartit.

Il y a dans cette anecdote, qui n'est pas simple du tout, deux leçons à retenir en regard de la position théorique de Bion quant aux groupes restreints. L'auditoire, aussi nombreux soit-il en nombre, compte au fond comme un groupe, réuni là, à un moment précis, pour entendre Bion – du moins, c'est l'objectif de la rencontre, la supposée tâche à accomplir. En excellent psychanalyste qu'il était, Bion sait fort bien qu'il n'a rien à déclamer, et que dire autre chose que « Nous y voici! » l'obligerait à prendre une position intenable, c'est-à-dire celle de faire croire qu'il y connaissait quelque chose! Le travail du groupe, de l'auditoire, de chacune des personnes faisant partie de cet auditoire, consista donc ce jour-là à faire retour sur ses propres attentes, ses propres résistances, sur ses propres besoins d'idéalisation.

Il y a là, il me semble, une leçon évidente pour nombre d'organisations!

4. Dynamique des groupes restreints (Anzieu)

Considéré comme « le père de l'école française de psychanalyse groupale¹ » Didier Anzieu crée en 1962 avec une douzaine de collègues qui ont travaillé avec lui en psychodrame analytique, le Centre d'études françaises pour la formation et la recherche active en psychologie (aujourd'hui le CEFFRAP²). Inspiré au départ par la psychosociologie américaine, le Centre a tôt fait mesurer les limites de cette approche et d'investir la psychanalyse comme principal outil d'intervention pratique et théorique. Progressivement, rappelle André Missenard, la psychosociologie cède ainsi

¹ André Sirota, 1999.

² Site Internet : <http://ceffrap.free.fr/>

le pas à la psychanalyse : « La pensée psychanalytique des intervenants trouva insatisfaisante la compréhension initiale, car on percevait peu à peu le petit groupe comme un objet d'investissement libidinal. Dans les petits groupes réunis à des fins de 'formation', les techniques de la psychosociologie furent abandonnées [...]»¹. Ce tournant a une incidence directe et marquante sur le fonctionnement même des activités du Centre et le type d'interventions qui seront mises de l'avant par les membres : « Les séminaires furent sans thème, dans les séances de petit groupe, les règles se rapprochèrent de celles de la cure, et les 'moniteurs' eurent à écouter, élaborer, interpréter le 'matériel' qu'ils percevaient² ». On pense ici à Bion, et son approche du « groupe sans leader ».

La notion de groupe apparaît tardivement dans l'histoire de la psychanalyse française, en l'occurrence au tournant des années 1960. Je restreindrai ici la question à *La dynamique des groupes restreints* d'Anzieu, paru pour la première fois en 1968 en collaboration avec Jacques-Yves Martin. D'entrée de jeu, il importe de situer cet ouvrage dans son contexte original.

Avant de faire lui-même une psychanalyse (l'une avec Lacan, la seconde avec Georges Favez), Didier Anzieu fait des études de philosophie et de psychologie. Se considérant comme freudien orthodoxe, il appartient à la troisième génération psychanalytique française³. Parmi les premiers ouvrages qu'il publie, notons *Le psychodrame analytique chez l'enfant* (1956) et *Les méthodes projectives* (1961). « Les méthodes projectives, résume Catherine Chabert, s'attachent à l'analyse du fonctionnement psychique individuel, aux problématiques qui l'animent, aux articulations défensives qui le soutiennent⁴. » « Tout autant que pour l'inconscient individuel, le groupe, écrit Anzieu, est une surface projective pour l'inconscient social. Il est un miroir à deux faces, à la

¹ André Missenard, 1999.

² *Ibid.*

³ Roudinesco, 1999.

⁴ C. Chabert, *Didier Anzieu*, Paris, Presses universitaires de France, coll. "Psychanalystes d'aujourd'hui", 1996, p. 17.

manière du Moi auquel Freud attribue une double surface, externe et interne, qui en fait une membrane sensible à la fois à la réalité matérielle et à la réalité psychique¹. »

Très tôt se dessine chez Anzieu un double intérêt : pour le fonctionnement psychique individuel – intérêt qui se cristallise autour de la publication de sa thèse universitaire portant sur l’auto-analyse de Freud et la naissance de la psychanalyse² –, et pour la notion de groupe. En 1956, dans le cadre du Plan Marshall pour l’aide économique à l’Europe occidentale, des experts américains en relations humaines et en dynamique des groupes conduisent un premier séminaire organisé par l’Agence européenne pour la productivité. Anzieu est présent et participe à un *T-group* (ou groupe de diagnostic, ou groupe d’expression verbale libre). L’expérience est pour lui une révélation. Ainsi donc Freud disait juste : « Il n’y a qu’un seul et même inconscient qui fonctionne, que ce soit dans le tête à tête ou dans une situation plurielle », confiait Anzieu à Gilbert Tarrab³.

La dynamique des groupes restreints rend compte des travaux et recherches de plusieurs auteurs, de tendances et approches différentes. Retenons particulièrement les mentions de deux noms : ceux de Kurt Lewin et de Jacob-Lévy Moreno. Chacun a influencé (ne serait-ce que pour s’en dissocier rapidement) la première démarche d’Anzieu, comme intervenant et comme thérapeute.

On doit l’expression spécifique de « dynamique de groupe » à Kurt Lewin (1890-1947), considéré comme l’un des fondateurs de la psychologie sociale américaine. Ce n’est pas un hasard si le concept est inventé en 1944, dans le contexte de la Seconde Guerre mondiale. Psychologue de l’École de Berlin, Lewin vit et travaille alors États-Unis. « Pour son auteur,

¹ Anzieu, Martin, p. 24.

² Thèse soutenu en 1959 et parue pour la première fois en 1975. D. Anzieu, *L’auto-analyse de Freud et la découverte de la psychanalyse*, 2 vol., Paris, Presses universitaires de France, 4e éd. 1998.

³ Didier Anzieu, *Une peau pour les pensées, Entretiens avec Gilbert Tarrab*, Paris, Clancier-Guénéaud, 1986.

c'était la révision d'un postulat individualiste : les conduites humaines s'avèrent être la résultante du champ non seulement des forces psychologiques individuelles – hypothèse sur laquelle Lewin avait travaillé jusqu'à l'arrivée d'Hitler au pouvoir – mais des forces propres au groupe auquel l'individu appartient¹. »

À partir de 1938, influencé par les méthodes de la psychologie sociale, Lewin entreprend une systématisation de ses recherches en laboratoire. « Il réunit artificiellement des groupes d'enfants pendant une durée assez longue, et, à l'occasion des activités de loisirs qui leur sont proposées, il introduit dans la situation des variables dont il mesure les effets². » Avec ses collègues Lippit et White, Lewin finira par démontrer la « supériorité » de la conduite démocratique sur ce qu'il désignera comme les conduites autoritaire, anarchique ou laisser-faire, tant du point de vue de l'efficacité du travail que du plaisir des participants.

Lewin mesure les différents aspects liés à la dynamique groupale : le climat, le moral, les communications, l'autorité, la prise de décision, la résistance au changement, etc. En termes de méthode et de théorie, ses recherches n'ont bien sûr rien à voir avec celles de la psychanalyse. Toutefois, la reconnaissance scientifique de son travail, si largement diffusé, impulse un véritable souffle à la recherche sur les groupes. Anzieu n'y échappe pas.

Inventé en 1923 par Jacob-Lévy Moreno³, le psychodrame est quant à lui utilisé au départ comme technique dans le traitement des enfants présentant des troubles difficiles, notamment ceux atteints de psychose et des troubles narcissiques. Moreno récupère un certain nombre de concepts freudiens (dont ceux du transfert, de projection, de fantasme, parmi d'autres), qu'il

¹ Anzieu, Martin, p. 25-26.

² Anzieu, Martin, p. 82.

³ Émigre aux États-Unis en 1925. Jacob Levy Moreno (1889-1974) a popularisé la sociométrie qui voit à l'étude des réactions de rejets dans des organisations groupales.

revisite dans un cadre d'intervention particulier, celui de l'improvisation dramatique ayant valeur de « catharsis ». « Au cours d'une enquête dans une institution d'adolescents délinquants, en 1930 (l'Institut Hudson, près de New York), Moreno vérifie et met au point la technique sociométrique. Les êtres humains sont reliés les uns aux autres par trois relations possibles : sympathie, antipathie, indifférence. Les relations peuvent se mesurer à partir d'un questionnaire où chaque membre d'un groupe indique qui dans le groupe il choisit et rejette comme compagnons. Le dépouillement des réponses permet d'établir une sorte de radiographie des liens socio-affectifs à l'intérieur du groupe : le sociogramme en est la représentation graphique¹. »

Outre Lewin et Moreno, Anzieu a aussi beaucoup fréquenté l'œuvre de Bion. Dans la première partie de *La dynamique des groupes restreints*, il résume à grands traits les positions théoriques du psychanalyste britannique sur les groupes (hypothèses de base de dépendance, d'attaque-fuite, de couplage). Plutôt que de revenir à Mélanie Klein, Anzieu opère un lien étroit entre Bion et la théorie freudienne. En somme, c'est Bion lu, interprété, par Anzieu, à travers Freud. « Bien que Bion ne fasse pas lui-même le rapprochement, écrit-il, les présupposés groupaux inconscients s'articulent à la fois aux trois types de pulsions mises en évidence par la psychanalyse et aux trois formes d'organisations sociales étudiées par Freud. Le présupposé de base de dépendance semble correspondre à l'organisation familiale et à la pulsion d'attachement [...] Le présupposé de base de combat-fuite concerne la pulsion agressive et l'organisation militaire. Enfin, le couplage et sa conséquence, l'espoir messianique, exprimeraient la pulsion sexuelle et sous-tendraient l'organisation religieuse². »

¹ Anzieu, Martin, p. 79.

² Anzieu, Martin, p. 116-117.

Pour définir la dynamique de groupes restreints, Didier Anzieu emploie une métaphore, celle du « corps », qui représente le groupe proprement dit, dont les individus sont les « membres ». Il prend pour modèle la première topique freudienne formée par le conscient, le préconscient et l'inconscient, et propose une analogie entre le groupe et le rêve. « Les individus demandent au groupe une réalisation imaginaire de leurs désirs refoulés; d'où la fréquence, dans les groupes, des thèmes allégoriques de Paradis perdu, de découverte d'un Eldorado, de reconquête d'un lieu saint, d'embarquement pour Cythère, en un mot de Cité utopique¹. »

Pour dire autrement les choses, Anzieu s'intéresse à la question de la relation entre l'identité personnelle de chacun des membres du groupe et la « morcelante pluralité² » de ses identifications aux autres membres du groupe. Il désigne par l'expression d'« illusion groupale », la recherche, à l'intérieur même du groupe, d'un « état fusionnel collectif ». « Dans l'illusion groupale, le groupe prend la place du Moi idéal de chacun des membres, tout comme Freud avait montré que, dans les organisations collectives hiérarchisées [l'Église, l'armée], l'imgo paternelle du chef [ou du leader] prend la place de l'Idéal du Moi de chacun³. » Ainsi, suivant Anzieu, un groupe peut s'organiser soit

1. autour du Surmoi, persécuteur et séducteur (fantasme du groupe-machine),
2. autour de la pulsion orale et du lien de dépendance (fantasme du groupe sein-bouche, avec comme variante groupe-sein-toilettes), et
3. autour de la pulsion de destruction de l'objet ou de l'autodestruction (fantasme de casse ou, suivant les termes d'Anzieu, « résistance paradoxale »).

¹ Anzieu, Martin, p. 118.

² Formule que j'emprunte à Guillaumin, 1999.

³ Anzieu, Martin, p. 119.

Chez Lewin, l'expérimentation suit un schéma hypothético-déductif. De la théorie dynamique du groupe, on déduit que telles ou telles autres modifications exerceront telles ou telles autres conséquences. Par exemple, en modifiant le style de commandement dans un sens précis, on fait varier le taux d'agressivité des participants, et donc nécessairement le climat social observable du groupe. L'expérience a pour but de valider, ou invalider le cas échéant – ce qui revient au même dans une logique du renversement hypothético-déductive –, l'hypothèse formulée au départ. Les méthodes de calcul de la sociométrie de Moreno opèrent suivant un présupposé scientifique semblable. Inutile d'insister sur le fait que chez Anzieu, comme précédemment chez Freud et chez Bion, l'approche psychanalytique des groupes est régie par des règles et buts qui sont tout à fait autres et qui ne sont pas fondés sur cette logique de l'hypothèse-validation. Ici, la règle de base de l'association libre dans la cure individuelle devient la règle de la libre parole des participants, amenés à partager et recevoir leur propre parole et celle des autres; la règle d'abstinence, qui interdit les contacts physiques, ou les contacts en dehors de la cure, est étendue à toutes les activités autres que les échanges verbaux pendant les réunions; la règle de discrétion perdue – c'est une évidence – et protège l'anonymat des participants. Comme dans le processus de la cure individuelle, l'analysant comme l'analyste, font face à leurs propres modes de résistance et mécanismes de défense qui masquent les véritables enjeux latents (garder pour soi, ne pas tout dire, chercher à déjouer l'analyste, emprunter de fausses pistes, etc.). « L'observation psychanalytique des phénomènes de groupe se centre, dit Anzieu, sur les résistances (par exemple sur l'apparition d'un leadership spontané ou d'un clivage en sous-groupes) et sur les diverses formes de transfert mobilisées par la présence d'un ou de plusieurs psychanalystes se présentant comme tels (transfert central) et particularisées par le désir commun de faire un groupe (transfert sur l'objet-groupe), par la coprésence des autres membres (transferts latéraux) et par la présence

plus ou moins discrète d'autres groupes rivaux ou complémentaires, ainsi que par celle, diffuse, de la société globale (transfert sur l'out-group)¹. » Tout comme dans la cure individuelle, la règle de l'attention flottante s'impose d'elle-même. Une fois le cadre défini, le rôle de l'analyste consiste dès lors à interpréter l'inconscient groupal, non celui de chacun des participants.

Pour Anzieu, l'interprétation psychanalytique des faits observés requiert une quadruple approche, largement inspirée par les quatre principes de la théorie freudienne énoncés plus tôt (in « Retour sur trois textes de Freud ») :

- une approche dynamique (« quels désirs sont en conflit avec quelles défenses? »)
- une approche économique (« quelles identifications et projections, quels investissements et contre-investissements sont en jeu? »)
- une approche topique (« quelle instance psychique, Moi, Surmoi, Idéal du Moi, Moi idéal, fonctionne-t-elle là? »)
- une approche génétique (« à quels stades de développement de l'appareil psychique et des pulsions y a-t-il régression? »)

Anzieu a cherché à définir des « organisateurs fantasmatiques » des groupes comme autant de points de repère à interpréter (« le regroupement de certains participants autour de l'un d'eux qui [donne] à voir ou à entendre à travers ses actes, sa manière d'être ou ses propos, son (ou un de ses) fantasme individuel inconscient »). À nouveau, la question du transfert devient centrale, dans la mesure où elle présente des difficultés tout à fait autres que celles observables (mais non mesurables et encore moins quantifiables) dans la relation analysant-analyste.

¹ Anzieu, Martin, p. 153.

Les années 1930 sont fondatrices de la psychologie sociale scientifique : c'est durant cette décennie que sont établis la méthodologie expérimentale et les grands champs théoriques de cette discipline. À partir des années 1960, la psychanalyse trouve en France un terrain propice à la légitimation et au développement de champs d'expertise interdisciplinaires. Le freudisme est investi comme un vaste réservoir de concepts où puisent autant les historiens, philosophes, anthropologues, ethnologues, etc. Sous l'égide de Lacan, on voit naître un puissant mouvement psychanalytique postfreudien. Apparaît la socio-analyse, science de l'individu social, distincte de la psychobiologie comme de la psychanalyse, de même que de la sociologie proprement dite. Toutes ses approches ne se réduisent pas à l'idée que les comportements humains sont « conditionnés » par la culture ou la société, mais questionnent la relation, les rapports complexes entre la personne et la société dans laquelle celle-ci naît, se développe, travaille. Il ne s'agit pas tant d'un conditionnement venu de l'externe, par opposition à la réalité intérieure auquel la psychanalyse tente d'avoir accès, que de l'effet du social sur la vie subjective de la personne. Nombreux sont les psychanalystes qui, comme Anzieu, explorent cette piste. Cofondateur du CEFFRAP, J.-B. Pontalis présente la notion de groupe comme « objet d'investissement pulsionnel ». Ainsi, chaque membre lutterait inconsciemment pour imposer aux autres sa représentation idéale de l'organisation et du fonctionnement du groupe. René Kaës formule pour sa part l'hypothèse d'un appareil psychique groupal dont l'appareil psychique familial serait la forme originaire. Il s'intéresse aux mythes, utopies, idéologies.

Freud a conçu sa découverte dans le contexte de l'appareil psychique individuel. Les textes qu'il publie sur la « psychologie des foules », la religion ou la civilisation servent, comme on l'a vu précédemment, d'explorations à son projet théorique de la psychanalyse, toujours à partir d'une

position proprement psychanalytique, jamais autre (sociologique, psychologique, anthropologique ou ethnologique). Les propositions de Bion sur la notion de groupe me semblent plus heureuses que celles de Freud, tant elles sont plus développées, sans perdre de vue qu'elles-mêmes s'inscrivent dans le contexte d'une pensée en mouvement, encore à venir. Anzieu tire de son expérience clinique avec les groupes des récits de cas et une théorie qui se distinguera nettement de celles de Bion, à savoir que les « fantaisies conscientes et les conduites communes des membres du groupe constituent un conteneur spécifique fonctionnant régressivement à la manière d'un rêve partagé, qui inscrit et lie ensemble sur un même fond, garantie nécessaire de la vie du groupe, les fantasmes privés inconscients de chacun des participants¹ ». L'originalité de la pensée d'Anzieu tient au fait qu'il s'intéresse à la notion de limite. Rappelons cette image de la « membrane », citée en début de chapitre – « [L'inconscient social] est un miroir à deux faces, à la manière du Moi auquel Freud attribue une double surface, externe et interne, qui en fait une *membrane* sensible à la fois à la réalité matérielle et à la réalité psychique ».

Comme chez Freud, comme chez Bion, le premier travail d'Anzieu sur le groupe doit être situé dans une perspective de recherche, processus nécessairement continu, fait de reprises et de réécritures successives, en mouvement. En extraire les fondements d'une théorie groupale me paraît fort risqué. Surtout, cela ne rend pas justice à l'œuvre ultérieure d'Anzieu.

¹ Guillaumin, 1999.

5. *Psychanalyse et leadership (Lapierre)*

*Que ne plaît-il un jour à la nature de nous ouvrir
son sein et de nous faire voir au propre les moyens
et la conduite de ses mouvements, et y préparer
nos yeux! O Dieu! Quels abus, quels mécomptes
nous trouverions en notre pauvre science.*
Montaigne

On ne peut aborder l'approche du leadership de Laurent Lapierre sans évoquer celle d'Abraham Zaleznik.

Zaleznik appuie non seulement ses travaux et ses enseignements à Harvard sur sa formation clinique et didactique en psychanalyse (orientée autour d'une approche freudienne), mais participe à l'élaboration d'une méthode permettant de mieux comprendre, analyser, l'influence de la personnalité des leaders sur les organisations qu'ils dirigent. Il s'intéresse particulièrement à la question de la relation d'objet, « terme couramment employé dans la psychanalyse contemporaine pour désigner le mode de relation du sujet avec son monde, relation qui est le résultat complexe et total d'une certaine organisation de la personnalité, d'une appréhension plus ou moins fantasmatique des objets et de tels types privilégiés de défense¹ ». Pour dire un peu rapidement les choses, l'organisation, c'est l'objet.

Zaleznick enseignait Freud dans ses cours et faisait lire à ses étudiants des textes littéraires, par exemple *Mort d'un commis voyageur* d'Arthur Miller, qui raconte l'histoire d'un commis voyageur qui fait semblant d'avoir réussi sa vie professionnelle. Licencié de son travail, celui-ci finira par croire qu'il vaut plus mort que vivant, et se suicidera, espérant ainsi que l'argent des

¹ J. Laplanche et J.-P. Pontalis, *Vocabulaire de la psychanalyse*, Paris, Presses universitaires de France, 1967, p. 404.

assurances aidera sa femme et son fils à connaître un nouveau départ. La pièce de Miller critique l'*American dream* (projection-introjection de valeurs véhiculées par l'environnement), la pression exercée par le milieu du travail, celle que l'on exerce sur soi à partir de ses propres attentes, fantasmes (*versus* l'Idéal du moi). L'approche clinique de ce texte de Miller, dans le contexte d'enseignement dans une école de gestion, martèle l'importance de tenir compte de la dimension subjective, inconsciente, de la personne dans les organisations.

À partir des années 1960, l'influence de Zaleznick fut considérable sur certains jeunes professeurs de HEC Montréal, qui iront suivre ses cours à la Harvard Business School. Parmi eux se trouve Pierre Laurin, qui fit son doctorat sous la direction de Zaleznick et travailla pour lui comme assistant de recherche. Pensons également à Manfred F. R. Kets de Vries, dont les travaux sur le leadership s'inscrivent dans la perspective d'une rencontre possible, souhaitable, entre management et psychanalyse, et moins sur les structures et les processus observables dans les organisations et qui fait le lot des théories du management¹. Pensons à Laurent Lapierre, dont l'ouvrage *Imaginaire et Leadership*, paru en trois tomes entre 1992 et 1995, énonce clairement ses positions sur le leadership, la recherche dans ce domaine et l'écriture de cas. « Le leadership, c'est la direction, c'est-à-dire l'orientation donnée à une organisation et les façons de diriger les personnes, qui provient de la vie intérieure du leader. Cette direction se manifeste surtout par sa vision personnelle, par ses façons d'être et d'agir, par ses convictions profondes, par son imagination et par ses fantasmes². »

Lors du lancement de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau, HEC Montréal, en 2001, Laurent Lapierre réitère « une façon de faire la recherche », largement orientée sur les leaders et la

¹ Sur M. Kets de Vries, voir le site Internet de l'INSEAD (www.insead.fr).

² L. Lapierre, "L'approche clinique, la fiction et la recherche en leadership", *Imaginaire et Leadership*, t. 1, Montréal, Québec/Amérique – HEC Montréal, 1992, p. 58.

méthode des cas. « Nous allons mener nos recherches en mettant à contribution l'intelligence que les leaders ont eux-mêmes du leadership. Que ce soit dans le monde des affaires, les milieux artistiques, scientifiques ou politiques, les leaders ont une certaine intelligence de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font. C'est cette intelligence que nous allons continuer de découvrir petit à petit, de façon à ce qu'elle aide ceux et celles qui ont du talent à développer le leur. Pas de modèle unique, pas de recettes et pas de morales. Nous aurons comme objectifs de tenter de comprendre le leadership et d'aider à le développer dans les affaires et la société en général¹. »

D'abord une méthode de recherche pour Freud

En médecine, il faut partir du « réel », de ce qui existe, pour poser un diagnostic et développer de nouvelles avenues de recherche; dans le domaine du droit, on étudie la jurisprudence pour élaborer un code de règles et de lois. Dans les écoles de gestion, la méthode des cas a d'abord été associée à une méthode d'enseignement, introduite au début du XXe siècle à la Harvard Business School. La tendance actuelle consiste, il me semble, à écrire des cas qui servent avant tout à illustrer des notions théoriques. On assiste au renversement pur et simple d'une longue tradition, qui repose sur l'idée que le cas est *d'abord* la source d'apprentissage, à partir de laquelle on peut construire une théorie, non l'inverse, c'est-à-dire une théorie appliquée au cas. Si cette tendance se maintient, il ne faudra pas s'étonner qu'à plus ou moins brève échéance nous assistions au retour en force des cours magistraux dans les écoles de gestion, approche pédagogique qui profite davantage au discours théorique qu'à la discussion véritable entre étudiants et enseignants.

¹ Allocution prononcée lors du lancement de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau, le 8 février 2001, à HEC Montréal.

Malgré qu'il existe des revues spécialisées dans ce domaine¹, la véritable « histoire de cas » est un genre en déclin. Est-ce à cause de la prédominance du discours théorique qui entretient des modes d'approches dites scientifiques (impliquant des méthodologies quantifiables)? Ou bien est-ce à cause de la complexité inhérente à l'entreprise de l'écriture de cas, tant du point de vue de la masse de matériel qu'au niveau de son organisation?

De nombreuses fois, Freud a fait part de son incapacité à transmettre en toute fidélité la richesse de son expérience clinique. Ce n'était pas de sa part un aveu d'impuissance, mais le fait d'un regard lucide, posé sur l'immense complexité qu'implique de traduire l'histoire d'une personne. Le cas n'est pas la séance, et peut même difficilement traduire ce qui s'y passe. Surtout, l'écriture du cas ne se résume pas au simple déroulement de l'histoire d'une personne aux prises avec son mal-être, comme s'il s'agissait d'un « objet » parfaitement distinct de l'analyste.

L'écriture freudienne opère suivant deux temps : d'abord celui de la séance, au cours de laquelle Freud prend note d'idées, impressions, et celui de l'après-séance, alors qu'il dispose cette fois de tout le temps voulu pour mettre en forme le récit de l'analysé. D'ailleurs, il est fort à parier que si nous transcrivions littéralement les associations libres des patients, le lecteur n'y comprendrait pas grand'chose. « Libres » implique bien évidemment ici l'absence d'une structure formalisée, au contraire de l'écriture qui exige une mise en forme, la structuration d'un récit dans le temps. Freud sélectionne, opère un tri, organise, structure, mais aussi oublie, néglige, mais en veillant sur un nombre des faits dont il ne peut ou parfois, consciemment et inconsciemment, ne veut pas rendre compte. Il est clair que cette mise en forme particulière de l'écriture fait partie intégrante de sa méthode de recherche. En elle-même, l'écriture devient une prise de position théorique qui implique une manière de dire et de penser la psychanalyse.

¹ Pensons à la *Revue internationale de cas en gestion* du Centre de cas de HEC Montréal, de même que la célèbre revue de la Harvard Business School.

« Le récit freudien, explique de Sauverzac qui s'est récemment intéressé à la manière dont Freud a écrit la psychanalyse, est assurément une mise en scène, une organisation temporelle, une formation de compromis. Les récits de cas chez Freud, et chez tous les analystes, peu ou prou, sont vectorisés par une problématique : ils ne se donnent pas comme compte rendu ou journal d'une cure. L'histoire de cas est tentative de dénouer un problème, d'élucider les motifs d'un échec, d'approfondir un aspect théorique. Le projet de l'écriture implique qu'elle soit problématisée [...] Par ailleurs, écrire *pour* des lecteurs analystes et non-analystes [c'est l'auteur qui souligne ici], c'est s'obliger à mettre en forme un matériau, à le présenter, à l'exposer, donc à lui donner la possibilité d'un *avoir lieu*. Ce qui a été entendu, écouté, compris, interprété, va se répéter sur une autre scène, celle de l'écriture¹. »

L'écriture freudienne du cas implique donc

- l'idée de récit (traduisant/trahissant celui de l'analysé),
- qu'il existe une inscription autobiographique (l'auteur du cas, par l'organisation qu'il fait du matériel des séances, prend place dans ce même récit, n'échappe pas à son propre inconscient) et
- que le récit, en soi, constitue une proposition théorique (ce que Freud fit clairement par exemple dans « Fragments d'une analyse d'hystérie » (Dora), en centrant son récit sur l'analyse des deux rêves de sa célèbre patiente, voulant démontrer qu'il existe un dénominateur commun entre sexualité et symptômes hystériques, et entre rêve et inconscient²).

¹ De Sauverzac, *op. cit.*, p. 91-92.

² Sur ce cas, voir Patrick Mahony, *Dora s'en va. Violence dans la psychanalyse* (Paris, Éditions Les Empêcheurs de tourner en rond/Seuil, traduction de Aline Weill, 2001, 253 p.). Historien, psychanalyste didacticien, membre de la société canadienne de psychanalyse, P. Mahony a mis à profit une expertise littéraire pour proposer une nouvelle approche critique de l'œuvre freudienne. Il est également l'auteur de *Freud, l'écrivain* (1990), *Freud et l'homme aux rats* (1991), de *Les hurlements de l'Homme aux loups* (1995).

Notions de leadership

Aujourd'hui, la question du leadership est omniprésente dans le cadre des théories des organisations, à tel point d'ailleurs qu'on recense chaque année plus de cinq mille publications en toutes sortes (articles, livres, conférences, etc.). De façon générale, on conçoit la question du leadership en fonction des besoins de l'organisation (objectifs à atteindre, rendement, etc.), non l'inverse, c'est-à-dire à partir de la personne du leader. Or, c'est connu, il ne suffit pas d'établir un plan stratégique, aussi génial et complexe soit-il, pour susciter l'attention des personnes et les mobiliser autour d'un projet, d'une idée!

À partir de Freud, Bion et Anzieu, nous pouvons affirmer que le leadership implique trois éléments : 1. une personne (ou un groupe de personnes, c'est-à-dire une unité groupale clairement instituée sous un nom précis), 2. un contexte, l'exercice du leadership se situant dans une double perspective socio-historique, qui est celle de l'organisation, et celle, beaucoup plus vaste et englobante, de la société dans laquelle celle-ci prend place ; enfin 3. l'adhésion, sous une forme ou une autre, de la part des personnes au leader, lorsqu'elles acceptent de le suivre.

Pour Laurent Lapiere, le leadership part de soi, de la personne du leader. Il implique certaines qualités « extérieures », visibles (telles les habilités de communication, la capacité de mobilisation, etc.), mais surtout une conception entière du dirigeant, incluant ses défauts, ses faiblesses et ses failles. Le leadership et la personnalité sont deux réalités indissociables. « Le leadership, c'est la direction, c'est-à-dire l'orientation donnée à une organisation et les façons de diriger les personnes, qui provient de la vie intérieure du leader. Cette direction se manifeste surtout par sa vision personnelle, par ses façons d'être et d'agir, par ses convictions profondes, par son imagination et par ses fantasmes. C'est une direction où la confiance en soi (affichée), les capacités d'impressionner et de persuader misent sur un certain enthousiasme. Le leadership est conçu comme résultant de dispositions, de qualités et d'attributs personnels de la personne en poste d'autorité qui font qu'elle suscite, pour une collectivité donnée, un attrait et l'adhésion¹ ».

Tout au long de son travail, Lapiere reprend à son compte cette distinction introduite au départ par Zaleznik entre la gestion et le leadership². Le gestionnaire s'intéresse aux dimensions supposées objectives des organisations (environnement, processus, structure, etc.) disait Zaleznik,

¹ Laurent Lapiere, « L'approche clinique, la fiction et la recherche en leadership », in *Imaginaire et Leadership*, tome 1.

² A. Zaleznik, « Managers and leaders: Are they different? », *Harvard Business Review*, mai-juin 1977, p. 67-78.

par opposition au leader qui s'investit d'abord dans le monde des idées et de la créativité. Le gestionnaire élabore des modes d'action à partir de résultats à atteindre, tandis que le leader est celui dont l'action transforme la réalité organisationnelle. Son influence sur les autres part de sa propre réalité, de ses croyances, convictions, préjugés, motifs personnels... Sans nier la dimension objective nécessaire à l'exercice de la direction, c'est dire combien, là encore, la part de subjectivité est ici mise de l'avant dans la notion de leadership. Or, comment avoir accès à cette dimension subjective? Pour Laurent Lapierre, l'écriture de cas constitue plus que jamais un outil d'investigation privilégié.

Directives techniques de l'entrevue et récit biographique

Pour avoir travaillé de très près avec Laurent Lapierre, je me permettrai quelques remarques sur les directives suivies lors des entrevues réalisées avec des leaders, qui bien sûr ne sont pas à confondre avec celles du cadre proprement clinique de la psychanalyse. Le récit de cas correspond avant tout à celui du récit biographique, non au récit de cas (comme celui de patient suivi en psychanalyse) tel qu'on le trouve dans le domaine clinique.

Au départ, le cadre doit être énoncé le plus clairement possible, de manière à instaurer un climat de confiance. Il s'agit d'entrevue semi-dirigée, conduite par le fil chronologique de la petite enfance à aujourd'hui. Cette manière de procéder permet non seulement de retracer les « étapes » d'un parcours, mais de reconstruire une histoire qui tient compte à la fois de la vie privée, intime du leader (histoire familiale, choix d'études...), et de la vie professionnelle (premier emploi, parcours, objectifs de carrière...). Le temps est celui que le leader construit lui-même, soit par la remémoration (le sens qu'il accorde davantage à certains souvenirs plutôt qu'à d'autres), soit par la projection de ce qu'il souhaite (objet de fantasme, projection dans les années à venir, etc.).

La démarche de Laurent Lapierre est fort différente de celle que les analystes entendent généralement par « étude de cas ». De fait, Lapierre ne fait pas l'analyse des leaders qu'il rencontre et l'écriture de cas, chez lui, cherche encore moins à rendre compte de concept analytique. Surtout, ce n'est pas tant la question de l'efficacité thérapeutique de la psychanalyse qui l'intéresse, que les notions de subjectivité et d'intersubjectivité, conçues comme un instrument de connaissance. À l'origine de cette démarche se trouve trois principes essentiels, à savoir 1. que le passé, l'histoire personnelle du leader, détermine son action présente, 2. pour comprendre le leadership, il est nécessaire de « faire voir » le point de vue intrapsychique de la personne du leader, et 3. que la motivation inconsciente existe et répond à une rationalité qui lui est propre, non pas à la rationalité « scientifique » du discours managérial.

Dans la perspective du travail de Lapierre, le cas rend compte d'une double inscription : celle du leader, qui accepte de révéler une part de lui, de ce qu'il a fait et fait présentement, comment il voit les choses, pense la réalité, et celle de l'auteur du cas, qui par les choix qu'il opère, parle nécessairement de lui, du regard posé sur le leader. « C'est une méthode où le chercheur est lui-même l'instrument de collecte et l'interprète d'un matériel brut qu'il faut organiser et auquel il faut trouver un sens. La méthode clinique s'élabore donc d'abord à la première et à la deuxième personne. Ce n'est qu'au moment de la rédaction de l'histoire de cas que le chercheur devient un auteur, créant « un texte », un récit où il utilise généralement la troisième personne pour faire l'histoire de son sujet d'étude¹. » L'intersubjectivité qui s'établit entre le chercheur et le leader est renforcé par le fait que le leader, une fois une première version du cas produite, est amené lui-même à prendre connaissance de son histoire, à se l'approprier, même à la réécrire s'il le

¹ Laurent Lapierre, *op. cit.*

souhaite. C'est là très certainement pour le leader une manière d'apprendre sur lui, affirme Lapierre. « Tout le monde n'a pas besoin d'analyse personnelle pour découvrir et apprivoiser sa "réalité intérieure". La vie est la thérapie naturelle pour la majorité des êtres humains. Cependant, avec ou sans psychanalyse personnelle, tout être humain, surtout s'il occupe une position de leadership qui lui permet de projeter ses désirs et ses fantasmes, a une responsabilité très grande non seulement par rapport à lui-même mais aussi par rapport à ceux et celles qui le suivent. Il a le devoir moral de prendre conscience de ce qui se passe en lui pour ne pas en être victime personnellement ou en rendre d'autres victimes¹. »

Dans une perspective strictement scientifique, on prétextera bien sûr qu'il s'agit là de « littérature », d'un procédé franchement douteux, qui ne répond pas du tout à des critères d'objectivité. Justement, le but visé par Lapierre n'est pas là. Il consiste d'abord à reprendre les procédés connus du récit biographique, qui transitent par une mise en scène du moi. « Le style, les citations, les métaphores, les images et les procédés d'écriture utilisés sont choisis pour faire comprendre la structure sous-jacente de la personnalité étudiée, c'est-à-dire son rêve, sa vérité intérieure, son drame ou la grande obsession qui le fait agir². » Lapierre fait le pari que derrière cette mise en scène, le leader dévoile toujours autre chose de lui, quelque chose dont il n'a pas conscience, quelque chose qui lui échappe. Qui soupçonnerait que nombre de leaders sont des êtres dépressifs, tant l'image qu'ils construisent et véhiculent d'eux-mêmes comporte une dimension de confiance en soi, de théâtralité et d'énergie? Bref, pour Lapierre, il existe un inconscient dans le récit biographique. C'est au lecteur, une fois le texte du cas publié, d'en découvrir les mécanismes sous-jacents.

¹ Laurent Lapierre, *op. cit.*

² *Ibid.*

À mon avis, le travail de Lapiere pose une question fondamentale, tant pour les théories des organisations, que pour la théorie psychanalytique elle-même, à savoir le rôle et la place du discours des personnes, des leaders, des patients, en regard de celle du discours théorique dont on sait qu'il a pris une grande place dans l'une et l'autre de ses approches. En psychanalyse, l'essentiel de la clinique repose sur l'écoute, possible et impossible, de l'analysé. L'exemple connu est celui du cas de « Dora », qui invectiva son analyste Freud pour qu'il cesse de parler, et qu'il l'écoute, c'est-à-dire qu'il démontre sa capacité à « contenir » le discours, non à s'en approprier à d'autres fins, en l'occurrence celle qui lui permettra d'élaborer sa propre théorie de la psychanalyse.

Lapiere, avec Zaleznik et Kets de Vries, affirment qu'il n'y a pas de théorie en leadership qui pourra se substituer à des histoires de cas réalisées par des chercheurs formés au travail clinique¹.

Tout comme en psychanalyse, la théorie ne remplacera jamais le discours de l'analysé, toujours à entendre, toujours à interpréter.

¹ Manfred F. R. Kets de Vries et Abraham Zaleznik, « Du leadership comme texte, Essai sur l'interprétation », dans *Imaginaire et Leadership*, Tome I, *op. cit.*, p. 109-139.

Conclusion : L'« homme comportemental » ou le procès de la psychanalyse

La croissance de l'homme ne s'effectue pas de bas en haut, mais de l'intérieur vers l'extérieur.

F. Kafka

Avec la parution de nombreux ouvrages, comme le *Livre noir de la psychanalyse*¹, la psychanalyse est aujourd'hui la cible d'un procès qui relève de la liquidation pure et simple. Cela n'a rien de nouveau. Tout au long de son histoire, elle a dû répondre au pouvoir de légitimation de son époque : d'abord perçue comme suspecte aux yeux des autorités religieuses qui désapprouvaient l'idée freudienne de la sexualité infantile, puis soumise aux diktats idéologiques de certains régimes politiques qui la considéraient comme une pratique subversive. Est-il besoin de rappeler qu'au cours du régime nazi, on brûla les ouvrages de Freud sur la place publique et força nombre de psychanalystes à prendre la fuite et trouver refuge à l'étranger, notamment en Angleterre, en Amérique du Sud ou aux Etats-Unis? Ce fut le cas de la famille Freud qui quitta Vienne en catastrophe, pour Londres, en 1938. À travers les médias, dans les institutions de recherche scientifique, dans l'université et les écoles de gestion, dans le champ de la santé, nous assistons aujourd'hui à l'intensification évidente et soutenue d'une autre guerre contre la psychanalyse. Quel est le véritable état des lieux de la psychanalyse dans un tel contexte²? Faut-il carrément remettre en question son avenir³? Faut-il parler d'une crise irrémédiable de la psychanalyse? Ou d'ores et déjà bien annoncer sa mort lente et inévitable?

¹ C. Meyer présente la psychanalyse dans cet ouvrage de plus de 800 pages comme « une supercherie et une escroquerie » (*Livre noir de la psychanalyse (Vivre, penser et aller mieux sans Freud)*, Paris, Éditions des Arènes, 2005. On a vite l'impression que l'ouvrage est littéralement au service des méthodes qui sont aux antipodes de la psychanalyse, soient les thérapies comportementales et cognitives (TCC), valorisés et promues parce qu'elles sont dites valables scientifiquement. Afin d'en rajouter, l'éditeur a jugé bon de proposer une édition de poche, parue en 2007.

² Voir André Green et coll., « Courant de la psychanalyse contemporaine », *Revue française de psychanalyse*, mars 2002, 2^e édition ; également René Major et coll., *États généraux de la psychanalyse*, Paris, Aubier, 2003.

³ Pensons à la parution récente de l'ouvrage de Daniel Widlöcher et Jacques-Alain Miller, *L'avenir de la psychanalyse*, Paris, 2004 (texte déjà paru à l'origine dans la revue *Psychiatrie, Sciences humaines et Neurosciences*). Widlöcher est président de l'Association psychanalytique internationale, fondée par Freud ; Miller est l'ancien président et fondateur de l'Association mondiale de psychiatrie, de tendance lacanienne. Le dialogue paru dans cet ouvrage permet aux deux hommes de confronter le rôle, la fonction, les enjeux de leurs associations respectives, évoquant le passé et les défis qui se posent aujourd'hui et se poseront dans l'avenir (entre autres en rapport aux psychothérapies et en matière de formation d'analystes).

Au fait, pourquoi attaquer autant la psychanalyse? Élisabeth Roudinesco a cherché à répondre à cette question. D'entrée de jeu, elle n'hésite pas à énoncer clairement ses positions, comme historienne de la psychanalyse et comme psychanalyste clinicienne. Le titre de son ouvrage pose la question : « Pourquoi la psychanalyse? » « Ce livre est né d'un constat : je me suis demandé pourquoi, après cent ans d'existence et de résultats cliniques incontestables, la psychanalyse était aussi violemment attaquée aujourd'hui par ceux qui prétendent lui substituer des traitements chimiques jugés plus efficaces parce qu'ils atteindraient les causes dites cérébrales des déchirements de l'âme¹. » Si la découverte des anxiolytiques et des antidépresseurs a constitué une avancée remarquable dans le domaine de la médecine et du traitement des maladies mentales, force est d'admettre que, des années plus tard, la preuve de leur efficacité n'a toujours pas encore été entièrement faite. La dépendance créée par la prise de certains médicaments constitue à elle seule une nouvelle forme de maladie, où compulsivité rime parfois jusqu'à désarroi, perte d'entrain, sentiment de vide. Dès lors, Roudinesco soutient que le discours scientifique de la psychopathologie, qui se trouve largement associé à celui de la pharmacologie, s'insère ni plus ni moins dans une logique de cause à effet, prétendant à l'universalité. « Le recours systématique au cercle vicieux de la causalité externe – gènes, neurones, hormones, etc. –, écrit-elle, a eu pour conséquence la dislocation de la psychiatrie dynamique et son remplacement par un système comportemental où ne subsistent que deux modèles explicatifs : l'organicité d'un côté, porteuse d'une universalité simpliste, la différence de l'autre, porteuse d'un culturalisme empirique². »

La psychanalyse se trouve donc prise à partie dans une rhétorique avec laquelle elle n'a rien à voir. D'ailleurs, elle n'a jamais appartenu à quelques mouvements scientifiques, ni prétendu comprendre et résoudre tous les problèmes de la psyché humaine. Son objectif auprès des

¹ Fayard, Paris, 1999; « Avant-propos », Flammarion, coll. "Champs", 2001, p. 9.

² Roudinesco, *op. cit.*, p. 52.

analysants est tout à fait autre. Sa méthode d'investigation est aussi singulière. « Ce qu'on attend de la psychanalyse est toute autre chose que ce qu'on attend de la psychiatrie. On attend la modification de son rapport subjectif à sa propre histoire et une limitation de la portée des déterminismes psychiques dans son rapport à soi-même et aux autres¹. » En accordant une suprématie à la médicalisation – symptôme de notre époque qui refuse la souffrance et préfère croire au remède miracle, nécessairement rapide, sans conséquence, comme si de rien n'était –, nous évacuons par la même occasion ce que la psychanalyse n'a jamais cessé de dire, à savoir que la compréhension d'une personne repose sur le récit de son histoire, de ses angoisses, de ses désirs, de ses rêves, résistances, fantasmes avoués et inavouables, pulsion de vie et pulsion de mort, etc. Nous refusons que l'inconscient *parle*, littéralement, se déploie dans et à travers le langage, et n'hésitons pas à évacuer une autre dimension essentielle de la psychanalyse : celle du temps. Parce que la psychanalyse, son expérience clinique, se joue dans la longue durée, contrairement aux médecines et psychothérapies normatives qui proposent des solutions rapides qui répondent apparemment au rythme effréné de vie que nous connaissons, exigeant, bref productif.

Force est d'admettre aussi que la psychanalyse n'a plus la réputation qu'elle avait au cours des glorieuses années 1950-1980, en France notamment, où elle pénétrait allégrement à peu près tous les champs de la recherche universitaire, notamment dans le domaine des sciences sociales (histoire, linguistique, littérature, anthropologie et autres). Les rapports que la psychanalyse entretenait avec d'autres formes de psychothérapies, n'étaient pas aussi tranchés qu'à l'heure actuelle et surtout ne soulevaient pas des débats aussi vifs et passionnés auxquels nous assistons. Jusqu'aux années soixante-dix, affirmait Anzieu, la psychanalyse fournit aux psychologues

¹ René Major, « La psychanalyse est-elle sécurisable? », *Magazine littéraire*, p. 32.

cliniciens un modèle théorique et pratique et une légitimité que leur permet de ne pas uniquement dépendre des références comportementales, biologiques et médicales.

Les psychanalystes auraient-ils eu tendance à se replier sur eux-mêmes, trop engagés à discourir entre eux? Chose certaine, ils ne semblent pas encore voir le train venir... ni même l'avoir entendu siffler. Exception faite, peut-être, de Winnicott qui adressait dès juin 1969 au rédacteur de la revue *Child Care News*, la charge suivante (extrait) : « Personnellement, je considérerais que la Thérapie Comportementale est une insulte même pour les grands singes, et même pour les chats. [...] Il est clair que je suis en train de m'exercer à faire marcher un conditionneur : je veux tuer la Thérapie Comportementale par le ridicule. Sa naïveté devrait faire l'affaire. Sinon, il faudra la guerre, et la guerre sera politique, comme entre une dictature et la démocratie¹. »

Au tournant des années 1980², nous voyons disparaître au même moment cinq des plus grands noms de la psychanalyse du siècle dernier : Bion est décédé en 1979 ; Erich Fromm en 1980; en 1981, ce sont Jacques Lacan et Heinz Kohut ; en 1982, Anna Freud. Au même moment, la psychiatrie moderne prend irrémédiablement ses distances de la psychanalyse et érige en force de loi la troisième édition de *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux* (désigné sous l'acronyme de DSM-III)³. L'ouvrage, entrepris en 1973 par Spitzer – lui-même formé à la psychanalyse – et son équipe, s'impose comme LA référence dans le processus de diagnostic et le traitement des personnes atteintes de troubles psychiques.

¹ On peut lire la lettre de Donald W. Winnicott sur le site du Séminaire inter-universitaire européen d'enseignement et de recherche en psychopathologie et psychanalyse (SIUEERPP) à l'adresse Internet suivante: <http://www.siueerpp.org/>

²Également en 1980, un tribunal américain juge que les tests d'intelligence employés pour sélectionner les enfants dans les programmes d'éducation spécialisée ne portent pas tort aux enfants noirs.

³Première édition du DSM date de 1952. On y présente 60 pathologies. Dans la seconde édition, publiée 16 ans plus tard, il y en a 85 de plus. Dans la troisième version, on en compte 230. Enfin, le DSM-IV, publié en 1994, présente 410 diagnostics. La prochaine édition du DSM est prévue pour 2011.

Rédigé par des psychiatres, le DSM-III met en place des dispositifs qui verront à faire disparaître toute hypothèse causale. Autant dire que l'on tente d'effacer toutes références à Freud : *exit* les notions d'hystérie, récupérée sous le terme de « personnalité histrionique », et de névrose, associée désormais au symptôme post-traumatique. Le but de cette opération est double. On tente de faire de la psychiatrie une spécialité médicale comme une autre, et par conséquent de ramener les troubles mentaux à une maladie comme une autre, bref sans faire référence à une dynamique psychique. On prend pour cible unique le symptôme, désormais objectivé et quantifiable. Parallèlement à cela se trouve sous-entendue l'idée de rendre légitime le traitement pharmacologique, comme en médecine. Sous prétexte de rationalité et de l'internationalisation des méthodes d'investigation et des résultats, nous reculons indéfiniment le moment de confronter l'« expertise scientifique » à la clinique.

De fait, il ne faut surtout pas oublier d'ajouter l'apport grandissant et économiquement prospère de la recherche en psychopharmacologie. Traitement biochimique et psychanalyse sont deux choses, qui ont peu à voir l'une avec l'autre, sauf bien évidemment lorsqu'une personne vit une crise si importante qu'elle nécessite une intervention d'urgence avant qu'elle mette fin à ses jours par exemple, ou qu'elle devienne dangereuse ou violente et s'attaque aux gens de son entourage. Outre ces cas extrêmes, « la médicalisation de la psychanalyse est radicalement antinomique de son exercice », écrit René Major. Le type d'intervention du médecin psychiatre et du psychanalyste diffère sensiblement, de même que leur intervention possible suivant la situation. « Cela n'empêche pas qu'il y ait des psychanalystes qui soient aussi médecins psychiatres, mais leur clinique psychiatrique est alors radicalement transformée par leur expérience psychanalytique. Il y a aujourd'hui deux psychiatries : l'une qui connaissait encore ses grandes

heures il y a quelques décennies, mais que le développement de la psychopharmacologie a réduite à l'ordonnance d'anxiolytiques et de psychotropes. Elle conserve sa pertinence dans des états de crise où le rapport à l'autre par la parole est devenu trop difficile; l'autre, qui a pris en compte la transformation du principe de raison introduite par les lois de l'inconscient¹. »

Les revues populaires servent de véhicules idéologiques pour faire état de « la » nouvelle pilule miracle. On mesure concrètement les effets des stratégies de mises en marché sur la santé publique et sur l'imaginaire des personnes elles-mêmes souffrantes ou atteintes de maladie mentale et qui croient que la prescription et la prise de nouveaux médicaments viendront remédier à leurs malaises. Une petite granule avec ça! Au cours des dernières années, les recherches pharmacologiques dans le traitement des maladies mentales procurent aux institutions qui les représentent ou les subventionnent (laboratoires, centres de recherche privés et publics, universités, ministère ou autres institutions d'État) une visibilité tout à fait exceptionnelle, mais aussi, et surtout, un crédit et un pouvoir sans précédent sur le public en général. Qu'on me comprenne bien, je ne suis pas contre la pharmacologie. Au contraire, je crois qu'elle est même nécessaire en certains cas graves de désordre psychique qui ont des effets terribles sur les personnes qui en souffrent. J'en ai contre le fait que la pharmacologie s'institue comme *seul* remède à la psychopathologie et qu'elle exerce un pouvoir si grandissant sur l'ordre social².

¹ R. Major, *ibid.*, p. 33.

² Au moment où j'écris ces lignes, *Le Devoir* publie dans son édition du samedi 14 avril 2007 (p. A3) l'article suivant : « Quelque 25 % des diagnostics de dépression nerveuse seraient erronés, selon une étude publiée ce mois-ci dans les *Archives de psychiatrie générale*. Il semble que depuis des années, on confonde une réaction humaine normale de tristesse, à la suite d'une épreuve ou d'un événement malheureux, avec la dépression [...] Les faux diagnostics sont posés sur des personnes qui manifestent au moins cinq symptômes de dépression: tristesse, fatigue, insomnie, pensées suicidaires, etc. pendant plus de deux mois après le décès d'une personne proche. Deux mois, c'est le temps normal de deuil, selon les psychiatres. On estimerait jusqu'ici qu'un Américain sur six ferait une dépression au cours de sa vie. Cette statistique pourrait être réduite de 25 % à la suite de cette étude, qui a consisté en une révision du dossier de plus de 8000 personnes chez qui des médecins avaient diagnostiqué une dépression. De plus, les traitements pharmaceutiques sont souvent inappropriés pour ces personnes qui auraient plutôt besoin d'une thérapie. La pression de l'industrie pharmaceutique aurait aussi joué un rôle dans la dérive des diagnostics de dépression. Le marché des antidépresseurs représente 12 milliards \$US par an, aux États-Unis seulement ». L'étude ci-mentionnée est disponible sur le site de Archives of General Psychiatry, vol. 64, n° 4, avril 2007 (www.archpsyc.ama-assn.org).

Le discours de la psychiatrie moderne, les découvertes récentes de la pharmacologie, le développement de nouvelles formes de psychothérapies dites scientifiques s'imposent comme de nouvelles pratiques sociales, politiques et économiques, rivant le clou au caractère « non scientifique » de la psychanalyse. Le DSM-III, souligne P.-H. Castel dans un ouvrage récent, « donnait un coup mortel à l'évidence régnante que les troubles mentaux devaient à la fois se décrire et s'expliquer d'un point de vue 'psychodynamique', autrement dit, consiste en phénomènes inscrits dans des relations à autrui, et dans une histoire profonde dépassant l'objectivité brute des symptômes et leur conscience actuelle chez le malade¹ ». Cinq ans après la première édition du DSM-III, les universités américaines commencent à fermer au sein des départements de psychiatrie, les sections consacrées à la psychanalyse. Les cliniciens formés à la psychanalyse sont remplacés par des neurobiologistes. Et on ouvre tout grande la porte aux thérapies comportementales. Depuis, les parutions d'ouvrages retentissants cherchent encore et toujours à river le clou de la psychanalyse.

En 2002, l'antifreudien J. Bénesteau publiait *Mensonges freudiens*, primé par la Société française d'histoire de la médecine, ouvrage dans lequel il présente ni plus ni moins la psychanalyse comme une « invention mensongère », une « escroquerie » et une « prodigieuse rhétorique de désinformation ». L'enflure des mots sert ici le ton pamphlétaire et rien d'autre, il faut bien le dire. À tour de rôle, les plus grandes figures de l'histoire de la psychanalyse y passent : Freud, Jones, Jung, Melanie Klein, Anna Freud, Bruno Bettelheim sont présentés comme des fumistes, avides de remplir leurs poches d'espèces sonnantes et rébuchantes! La démonstration est un peu courte... et reprend des lieux communs, archiconnus. Il y a bien longtemps que les historiens de la psychanalyse ont montré que Freud n'était pas un « saint », que sa pratique clinique manquait

¹ Pierre-Henri Castel, *À quoi résiste la psychanalyse?*, Presses Universitaires de France, coll. "Science, histoire et société", 2006, p. 2.

de rigueur, que ses psychanalyses étaient parfois brèves et peu approfondies, voire même qu'elles servaient d'abord ses propres intérêts (financiers et théoriques), ou que les résultats thérapeutiques souffraient quelque peu d'exagération, etc.

Autre exemple : venu du psychiatre et expert auprès de l'Institut national français de la santé et de la recherche médicale (INSERM), Jean Cottraux publiait en 2004 un ouvrage intitulé *Les visiteurs du soi, à quoi servent les psys?*, véritable règlement compte à l'égard de la psychanalyse contre laquelle il faut prévenir les « consommateurs » (l'emploi du terme ici rend compte de la dimension « gestion » de la santé, le patient étant désormais considéré comme un consommateur de thérapies). Cette même année 2004, l'INSERM publie une compilation de publications anglo-saxonnes « scientifiques » permettant d'affirmer l'efficacité thérapeutique, donc nécessairement supérieure à toute autre méthode, des TCC...

Ces deux livres, parmi tant d'autres, témoignent de la violence qui oppose d'un côté les « scientifiques », de l'autre les psychanalystes, jusqu'à se terminer en certains cas par des procès retentissants¹. Les répercussions de tels débats sont indéniables auprès d'un large public, intéressé par la psychanalyse, mais pas nécessairement spécialiste de cette question. Le danger, comme toujours en de telles circonstances, c'est de voir véhiculer une argumentation superficielle, rapidement détachée des enjeux véritables. Car, quoi qu'on en dise, il est indéniable que la psychanalyse fait désormais partie des lieux communs de la culture occidentale. Elle est perçue comme un vaste héritage de références auxquelles à peu près tout le monde a ou peut avoir accès : on cite volontiers et en toutes sortes d'occasions le nom de Freud ; les expressions de

¹ J. Bénesteau intente un procès à E. Roudinesco pour diffamation, suite à la parution d'un article de celle-ci dans *Les temps modernes* (no 627, p. 242-254), intitulé « Le Club de l'Horloge et la psychanalyse : chronique d'un antisémitisme masqué ». Bénesteau perd son procès en 2005.

« dénie », « refoulement », « défense », « actes manqués », « lapsus » ont tellement fait l'objet de récupération qu'elles se retrouvent dans le langage parlé tous les jours. C'est bien là l'erreur, l'équivoque, l'évitement, autant dire l'évidence de notions autrement plus complexes qu'il n'y paraît.

Cette idée que la psychanalyse soit si répandue et connue de tous, n'est pas sans poser problème, d'abord à la psychanalyse elle-même, qui se trouve nécessairement dénaturée, citée hors contexte, souvent réduite à un système fermé et donc applicable, comme si la théorie freudienne de 1895 à 1938 était restée la même. Il ne faut pas s'y tromper : derrière tout cela, c'est-à-dire derrière le lieu commun, il faut voir une résistance réelle, profonde, à la psychanalyse, à l'investigation et à la reconnaissance de ses fondements, qu'inviterait une relecture originale des textes fondamentaux de la théorie analytique, à commencer par ceux de Freud.

Faut-il vraiment s'étonner que la psychanalyse ait si mauvaise presse? Raymond Cahn croit que non : « Les progrès spectaculaires des neurosciences ont bouleversé le paysage et les pratiques dans tous les domaines où elles opèrent. Le prix payé à cette avancée dans la compréhension du fonctionnement mental et de sa pathologie est néanmoins considérable¹. » De quel prix s'agit-il? Cahn répond avec inquiétude : ce prix, dit-il, « s'inscrit dans une démarche générale d'objectivation, de soumission aux modèles des sciences pures, de méfiance face à toute pensée qui n'est pas strictement prise dans le mesurable, le tangible, le vérifiable² ». Le discours de la science, comme c'est le cas dans le domaine du management, renforce ses positions par rapport à d'autres approches rationnelles de la condition humaine, et mesure les résultats atteints à partir de ce qui, exclusivement, peut être quantifié. Il n'est pas étonnant de constater que les tenants des

¹ *La fin du divan?*, Odile Jacob, Paris, 2002, p. 12.

² *Ibid.*

neurosciences optent désormais pour le discours de l'« efficacité », celui de la révolution biochimique, de soulagement rapide des souffrances. Il ne s'agit plus de comprendre l'origine, mais d'intervenir directement, c'est-à-dire seulement sur le mal, non son origine.

En quoi le débat actuel concerne-t-il la question de la psychanalyse appliquée aux théories des organisations et du leadership? Eh bien, cela a tout à voir. D'abord, rejetons les sempiternelles remarques, récriminations formulées contre la psychanalyse dans le contexte des organisations. J'en résume brièvement la teneur (et je mets entre parenthèses des commentaires reçus en classe et par des collègues) :

- la psychanalyse mobilise des concepts peu accessibles et trop éloignés des considérations proprement liés au domaine de la gestion (« on n'y comprend rien et de toute manière, on ne voit pas en quoi cela peut y changer quelque chose »);
- la psychanalyse ne démontre pas de rigueur scientifique, contrairement aux modélisations éprouvées d'autres disciplines connexes, ou concurrentes, telles la psychologie expérimentale, l'approche cognitive comportementale, etc. (« on ne mesure pas et on ne peut prendre acte que de ce qu'on peut voir – or, la psychanalyse ne nous fait rien voir, par définition elle n'est pas observable »);
- la psychanalyse n'est pas utile, même pertinente dans les organisations, c'est-à-dire directement applicable (« et puis... on fait quoi après... à quoi cela peut-il me servir, là, tout de suite »);
- parce que la psychanalyse priorise avant tout l'individu, et non le collectif, quelle fonction peut-elle réellement jouer dans le management... (« réponse : aucune »);
- la psychanalyse fait inévitablement ressortir les « dimensions pathologiques », elle ne propose pas de pronostic et encore moins d'interventions (« à lire les cas de Chanel, on a

- l'impression qu'il faut être malade sinon carrément fou pour diriger une entreprise, tout cela à cause d'une enfance malheureuse »);
- la psychanalyse demande du temps, beaucoup de temps, trop de temps, et les résultats ne sont jamais garantis à l'avance (« personne n'a le temps aujourd'hui pour une psychanalyse, et cela coûte trop cher »);
 - le management est une affaire de rationalité, alors que la psychanalyse met de l'avant la dimension « trouble » des personnes et des organisations (« on ne règle rien avec les sentiments »);
 - etc., etc.

La psychanalyse est perçue avec suspicion par le monde de la science. Il n'est pas étonnant que les théoriciens des organisations – endossant la part scientifique de leurs recherches – se soient avant tout intéressés aux classifications psychiatriques internationales, aux thérapies cognitivo comportementales (TCC), à la psychopathologie cognitive, etc. répondant davantage à des principes scientifiques, parce qu'elles répondent à des prémisses de rationalité. Les théories du comportement avancent une approche organisée, structurée, du comportement humain, et proposent des méthodes d'intervention qui, souvent sous couvert d'efficacité et d'efficacités, sont censées être tout aussi organisées et structurées. L'homme avant tout considéré comme un « objet » (par opposition, ici, à la notion de sujet qui implique celle de personnalité), dépouillé de son affectivité, de ses angoisses, de ses sentiments de culpabilité, d'impuissance ou de toute-puissance, comme de sa conscience et son inconscient, bref de son aspect le plus intime, et profondément original. Or, l'intelligence ne se mesure pas uniquement à un ensemble de connaissances, mais d'abord par la capacité d'adaptation de la personne à une situation donnée, à un moment donné de son histoire. Ne pas tenir compte de cette réalité, c'est condamner la

psyché à fonctionner de manière mécanique, et l'inscrire dans une logique de la fuite vers l'avant, comme ces immenses machines que l'on voit dans le célèbre film de Chaplin, les *Temps modernes*, qui s'emballent frénétiquement.

La démarche psychanalytique part avant tout de la personne, de son histoire, que l'analyste lui demande de construire. Tout est affaire de langage, de prise de parole, non de comportement observable et quantifiable. Elle se joue dans l'ordre du « probable » et du « possible », non dans celui de la certitude. Le métier du psychanalyste n'opère pas sur la base de preuves, mais sur la base d'indices, de déductions, d'idées intuitives pleinement assumées.

L'homme comportemental

Psychanalyse et management : le rapprochement de ces deux termes provoque depuis plus de trente ans des froncements de sourcils, des réactions d'incrédulité, voire souvent de rejet tant ils recouvrent des approches théoriques différentes. N'y a-t-il pas abus sinon absurdité à vouloir rapprocher des modes de penser si différents, à concilier l'inconciliable? La question se pose peut-être encore plus dans le contexte actuel, où l'on remet aussi bien en cause la psychanalyse elle-même, son rôle et son efficacité dans le traitement des personnes, que ses institutions, leur autorité, leur légitimité, et où l'on mesure les limites sinon les échecs du management scientifique. On peut aussi évidemment se demander ce que la psychanalyse peut encore apporter aux théories des organisations, autrement dit en quoi et comment la pensée analytique peut constituer un outil permettant de comprendre ce qui se passe dans les organisations, d'apporter des solutions novatrices et constituer un mode d'intervention efficace.

Management et psychanalyse : faudrait-il parler d'un mariage forcé? Gilles Arnaud démontre le contraire. La publication de son ouvrage *Psychanalyse et organisations* constitue une sorte « synthèse critique des apports de la psychanalyse et de courants associés (socio-analyse, psychosociologie clinique, socio-psychanalyse, psycho-dynamique, etc.) à l'étude du fonctionnement des organisations, depuis les découvertes freudiennes jusqu'aux recherches les plus récentes¹ ».

Aujourd'hui, le modèle freudien fait place à la construction d'un modèle où la personne est conçue suivant quatre dimensions :

1. celle de la biologie, qui donnera naissance au mouvement psychobiologie, où l'étude de la personnalité est liée à celle de la biologie (n'est pas sans évoquer la théorie du développement des trois stades freudiens (oral, anal et génital), élaborée précisément en fonction des fonctions biologiques de l'enfant).
2. « pour soi » (suivant l'expression de Castoriadis) : l'homme n'est pas un être vivant parmi d'autres êtres vivants. Il est à même de créer un monde, distinct, c'est-à-dire un monde à lui, à l'intérieur d'un environnement qui le précède.
3. psyché, c'est-à-dire que la réalité subjective existe.
4. « individu social », dont l'identité est construite en regard des institutions de la société et les mécanismes juridiques ou autres qui s'y rattachent (ex. : carte d'identité, registre des baptêmes, etc.).

Chacune de ces dimensions donnera naissance à des approches distinctes, spécialisées. Pensons à la psychobiologie ou bien encore à la socio-analyse, qui jouera un rôle déterminant dans le développement des théories des organisations.

¹ Paris, Armand Colin, coll. « Cursus », 2004, 202 p. Citation extraite de la quatrième de couverture.

Freud	Relectures de Freud	Extensions de la psychanalyse	Perspectives d'avenir
1900-1940	1940-1960	1960-1990	1990 à aujourd'hui
<p><i>Psychologie des masses et analyse du moi</i> (1921)</p> <p><i>L'avenir d'une illusion</i> (1927)</p> <p><i>Malaise dans la civilisation</i> (1930)</p>	<p><i>Tavistock Institute</i> Bion</p> <p>Contexte de l'immédiat après-guerre, traitement de troubles psychologiques importants et recherche</p> <p><i>Influences déterminantes de</i> M. Klein D. W. Winnicott</p> <p>----</p> <p><i>France</i> Psychanalyse et dynamique des groupes (Anzieu)</p> <p>Postfreudisme Lacan</p> <p>----</p> <p><i>États-Unis</i> Développement de nouveaux mouvements analytiques (adaptation de la pensée freudienne au pragmatisme dit américain)</p>	<p><i>Application et transformation des concepts analytiques</i></p> <p>Socio-analyse Socio-psychanalyse</p> <p><i>Métissages des modèles psychanalytiques</i></p> <p>Psycho-dynamique Psychosociologie</p>	<p>Essor de nouvelles approches cliniques en psychanalyse</p> <p>Remise en cause de la psychanalyse par les tenants des neurosciences</p>

Certes, la psychanalyse vit actuellement une période de crise profonde, de l'intérieur, c'est-à-dire par les praticiens et théoriciens eux-mêmes, et de l'extérieur, alors que le discours des neurosciences et de la pharmacologie et le TCC remettent en cause sa légitimité scientifique et s'imposent comme une nouvelle force de loi dans le traitement des « maladies de l'âme ». Il n'empêche que la demande de personnes souffrantes ne cesse de se faire entendre, et qu'on continue d'appeler la psychanalyse, par le biais de la cure individuelle ou d'autres types de dispositifs mettant en œuvre des méthodes groupales. C'est dire que les malaises de la psyché sont toujours à être réinterroger.

Sommes-nous en train de créer un « homme comportemental », particulièrement dans le domaine des théories des organisations, un « homme comportemental » mu par des équilibres et déséquilibres chimiques, que nous pourrons découper en catégories, quantifiable en fonction de comportements spécifiques? Et si cet « homme comportemental » annonçait également des conduites normalisées? Et si Huxley avait eu raison?

Plus que jamais, dans un tel contexte, la psychanalyse démontre sa force subversive.

Plus que jamais, elle est nécessaire dans le domaine (de l'enseignement) de la gestion. Il ne faut pas s'étonner qu'on lui oppose tant de résistances.

Remerciements

Notre époque est celle du spectacle, de la mise en scène, de la glorification du moi. Elle nous fait oublier que nous tous avons une dette envers les autres, car on ne naît pas à soi sans qu'il y ait d'abord eu une rencontre. Si elle est parfois marquée par le doute, la crainte de décevoir, les attentes non formulées, elle permet aussi – à cause de cela même – d'un peu mieux comprendre qui nous sommes, ce que nous cherchons, qui nous souhaitons être. Le milieu universitaire, pour l'avoir longuement fréquenté, entretient de plus en plus le mythe de l'auto-engendrement. On demande à de jeunes professeurs de se distinguer des autres, et surtout de leur maître à penser. Autant dire qu'on leur demande l'impossible. Je remercie Laurent Lapierre de m'avoir soutenu tout au long des dernières années, comme étudiant, comme professionnel de recherche puis comme chercheur postdoctoral. Par le biais des travaux que nous avons réalisés ensemble, il m'a permis de rencontrer des dirigeants d'entreprises exceptionnels, qui sont d'abord et avant tout des femmes et des hommes de grande qualité, heureux de partager leur temps et leurs connaissances. Je le remercie également de m'avoir permis d'enseigner à HEC Montréal. C'est un privilège que de se retrouver face à une classe d'étudiants, curieux, ouverts sur le monde comme sur leur réalité intérieure nécessairement complexe et si difficile d'accès.

Bibliographie

Sur les rapports entre la psychanalyse et le management, voir le site de l'International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations (ISPSO). Adresse Internet : www.ispsso.org.

Sur les cas déposés à HEC Montréal, voir le site Internet du Centre de cas : www.hec.ca/centredecas/catalogue/index.cfm

ANZIEU, Didier, *Le psychodrame analytique chez l'enfant et l'adolescent*, Paris, Presses universitaires de France, 1956.

ANZIEU, Didier, J.-Y Martin, *La dynamique des groupes restreints*, Paris, Presses universitaires de France, coll. "Quadrige", 2006 [1968].

ANZIEU, Didier, *Le Groupe et l'Inconscient*, Paris, Dunod, 3e éd. 1999.

ANZIEU, Didier, *L'auto-analyse de Freud et la découverte de la psychanalyse*, 2 vol., Paris, Presses universitaires de France, 1975, 4 éd. 1998.

ANZIEU, Didier, *Une peau pour les pensées, Entretiens avec Gilbert Tarrab*, Paris, Clancier-Guénaud, 1986.

ARNAUD, Gilles, *Psychanalyse et Organisations*, Paris, Armand Colin, coll. "Cursus", 2004.

BION, Wilfred R., *Recherches sur les petits groupes*, Paris, Presses universitaires de France, coll. "Bibliothèque de psychanalyse", 1965 [1961].

BLÉANDONU, Gérard, *Wilfred R. Bion. La vie et l'oeuvre. 1897-1979*, Paris, Dunod, 1990,

CANGUILHEM, Georges, « Qu'est-ce que la psychologie », in *Études d'histoire et de philosophie des sciences*, Paris, Vrin, 1990, p. 365-381.

CHABERT, Catherine, *Didier Anzieu*, Paris, Presses universitaires de France, coll. "Psychanalystes d'aujourd'hui", 1996.

DE SAUVERZAC, Jean-François, *Freud écrivant la psychanalyse*, Paris, Aubier, coll. "Psychanalyse", 2007, 358 p.

DOUCET, P., REID, W. (dir.), *La psychothérapie psychanalytique, une diversité de champs cliniques*, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 1996.

ELLENBERGER, Henri F., *Histoire de la découverte de l'inconscient*, Paris, Éditions Fayard, 2001.

FREUD, Sigmund, *L'avenir d'une illusion*, in *Œuvres complètes*, XVIII, Paris, Presses universitaires de France, 1994.

FREUD, Sigmund, *Lettres à Wilhelm Fliess, 1887-1904*, Paris, Presses universitaires de France, coll. "Bibliothèque de psychanalyse", traduit de l'allemand par Françoise Kahn et François Robert, 2006.

FREUD, Sigmund, *Malaise dans la civilisation*, in *Œuvres complètes*, XVIII, Paris, Presses universitaires de France, 1994.

FREUD, Sigmund, *Psychologie des masses et analyse du moi*,

FREUD, Sigmund, *Totem et Tabou*, Paris, Payot, 1972.

GAY, Peter, *Freud, une vie*, t. 1 et t. 2, trad. Tina Jolas, Paris, Hachette, 1991.

GREEN, André, *Idées directrices pour une psychanalyse contemporaine*, Paris, Presses universitaires de France, 2002.

GREEN, André, « Un grand psychanalyste », 1999, article disponible sur le site Internet de Carnetpsy.

JAQUES, Elliot, « Pourquoi l'approche psychanalytique des organisations est dysfonctionnelle », *Revue internationale de psychosociologie*, 1997, vol. 4, n° 6-7, printemps, p. 7-13.

KAËS, R. *L'appareil psychique groupal. Constructions de groupe*, Paris, Dunod, 1976.

KAËS, R. *Le groupe et le sujet du groupe*, Paris, Dunod, 1992.

KRISTEVA, Julia, *Le génie féminin (t. 2) : Mélanie Klein*, Paris, Éditions Fayard, 2000.

LAPIERRE, Laurent et coll., *Imaginaire et Leadership*, tome 1 : « La méthode subjective et les narrations », Montréal, Québec/Amérique et Presses HEC, 1992, 505 p.

LAPIERRE, Laurent et coll., *Imaginaire et Leadership*, tome 2 : « Le contrôle, les affects et le leadership », Montréal, Québec/Amérique et Presses HEC, 1993, p. 506-777.

LAPIERRE, Laurent et coll., *Imaginaire et Leadership*, tome 3 : « Le deuil, la création et le leadership », Montréal, Québec/Amérique et Presses HEC, 1994, p. 776-1057.

LAPIERRE, Laurent, « Gérer, c'est créer », *Gestion, revue internationale de gestion*, 30 :1, 2005, p. 10-15.

LAPIERRE, Laurent, « Enseigner le leadership ou former vraiment des leaders? », *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 31, printemps 2006, n° 1, p. 10-13.

LAPLANCHE, J. et PONTALIS, J.-B., *Vocabulaire de la psychanalyse*, Paris, Presses universitaires de France, 1967.

MISSENARD, André, « Didier Anzieu, le groupe et le CEFFRAP », 1999, article disponible sur le site Internet de Carnetpsy.

NERI, Claudio, CORREALE, Antonello, FADDA, Paolo, *Lire Bion*, Ramonville, Éditions Érès, coll. « Transition », 2006, 288 p.

ROUDINESCO, Élisabeth, PLON, Michel, *Dictionnaire de la psychanalyse, deuxième édition (2000), troisième édition augmentée et mise à jour*, Paris, Éditions Fayard, 2006.

ROUDINESCO, Élisabeth, *Pourquoi tant de haine?*, Paris, Navarin, 2005.

ROUDINESCO, Élisabeth, *Le patient, le thérapeute et l'État*, Paris, Éditions Fayard, 2004.

ROUDINESCO, Élisabeth, *Pourquoi la psychanalyse?*, Paris, Flammarion, 2001.

ROUDINESCO, Élisabeth, *Histoire de la psychanalyse en France*, t. 1 (1885-1939), t. 2 (1925-1985), Paris, Éditions Fayard, 1999.

SIROTA, André, “Didier Anzieu et le groupe”, 1999, article disponible sur le site Internet de Carnetpsy.

WINNICOTT, Donald W., « La capacité d'être seul », in *La mère suffisamment bonne*, Paris, Petite bibliothèque Payot, 2006 [traduction française 1996], p. 71-90.

ZALEZNIK, Abraham, « Managers and leaders: Are they different? », *Harvard Business Review*, mai-juin 1977, p. 67-78.