

# Violence psychique, souffrance et harcèlement en entreprise :

Essai socio-clinique, psychopathologique et psychanalytique, pour une conférence.

\* \* \* \*

Notre projet est ici de compléter d'une approche psychanalytique et socio-clinique cette question de la violence psychique dans les organisations<sup>1</sup>, ces cadres de nos exercices professionnels de salarié, de consultant, de responsable de formation, de DRH.<sup>2</sup>

Pour ne citer que ces deux précurseurs de la psychanalyse, **FREUD** puis Mélanie **KLEIN**, en écoutant et en regardant respectivement des adultes et des enfants en souffrance, ont porté au jour des fantasmatiques récurrentes où s'entremêlent libido (pulsion de vie ?) et pulsion de mort, agressivité et culpabilité, masochisme "expulsé" sous forme de sadisme et ceci, chez des sujets dits malades ou anormaux, chez des sujets dits adaptés, chez les patients de ces psychanalystes, en eux-mêmes défricheurs de la psyché, chez leurs propres enfants et, pour Freud, au travers de mythes (Œdipe, la horde de Totem et Tabou) et d'œuvres d'artistes (Dostoïevski, Léonard de Vinci).

Chez **Mélanie KLEIN**, ce sont les fantasmes inconscients du nourrisson puis de l'enfant que nous rencontrons spécifiquement, en un labyrinthe imaginaire et insu de destructions, de réparations, de mesures défensives et paranoïdes, ou protégeant l'*objet* agressé imaginairement.

Cet univers de conflits internes ne se reconnaît qu'après coup, dans l'analyse du jeu, du comportement et du discours de l'enfant.

A leur suite, une partie de la psychosociologie a mêlé les apports de la sociologie, de la psychologie et de la psychanalyse : **Didier ANZIEU** et coll. (BION, KAËS, MISSENERD, BEJARANO, etc.), ainsi qu'**Eugène ENRIQUEZ** qui a retenu notre attention, au travers de ses textes parus dans les années 1980 dans la revue "Connexions", puis développés dans "L'organisation en analyse" ou plus récemment dans "Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise" et, sous la direction d'Ingrid Brunstein avec "l'Homme à l'échine pliée".

Enfin avons-nous découvert **Alberto EIGUER**, psychiatre et psychanalyste, qui, dans son "petit traité des perversions morales", insère, tout comme Freud en son temps, l'inconscient du sujet dans le tissu social.

Mais de même que la personne – le bourreau, le pervers, par exemple, « sadisant » sa victime – agit sur son environnement humain, c'est l'environnement social, l'histoire familiale, l'histoire culturelle d'un peuple, l'histoire d'une entreprise au sein desquels va se trouver "enfichée" la personne, inscrite d'emblée dans un ordre, des lois, des interdits, des règles, des rites, socius à l'intérieur de quoi ses propres pulsions vont venir s'actualiser, sous des formes plus ou moins tolérées et/ou tolérables.

---

<sup>1</sup> : Organisations que sont l'hôpital, le rectorat, l'usine, la caisse de retraite, etc... cf. François PETIT, "Introduction à la psychosociologie des organisations", Toulouse, PRIVAT, nouvelle édition 1989) pour une définition de ce qu'est une organisation.

<sup>2</sup> : Marie-France Hirigoyen. « Le Harcèlement moral (la violence perverse au quotidien) », puis quatre ans après, du même auteur « Malaise dans le travail (LE harcèlement moral, démêler le vrai du faux) ». On peut aussi lire, de Christophe Dejourn, professeur de psychologie clinique du travail au Cnam « Souffrance en France ». Ces trois ouvrages sont maintenant publiés en poche.

Ainsi donc, l'inconscient (individuel) vient-il interpeller l'intervenant en organisation, puisque l'un et l'autre, inconscient de la personne et entreprise, s'infiltrent.

Cette complexité de l'intrication des pulsions de vie et de mort chez le sujet, de la dynamique entre moi, surmoi et ça, complexité à laquelle se « surajoute » celle de l'organisation, de l'entreprise en elle-même aux prises avec ce qu'elle présente et se représente, et son inconscient collectif en perpétuelle évolution, la complexité même de ces différentes complexités qui à la fois se jouxtent, et à la fois s'interpénètrent et s'inter-influencent, m'ont amené aux positions-propositions-interrogations suivantes.

Fustiger le seul harceleur moral dans l'entreprise ne fait pas avancer celle-ci, ni la compréhension des phénomènes qui y sont à l'œuvre, ni les voies de résolution durable de ce problème à investiguer.

Accuser le capitalisme, le profit à court terme certes condamnable par qui le souhaite, sans d'ailleurs trop regarder sa propre position dans celui-ci, ne fait que « bouter hors de soi » cette question de la violence psychique, infligée ou subie.

On sait que l'impensable, l'irreprésentable, le non-dit, les secrets de famille (un enfant mort antérieurement dans une fratrie qui l'ignore), l'absence d'un point de référence dans le champ de son propre miroir peuvent mener à la folie (cf. la folie à deux dont le crime des sœurs Papin est un exemple illustre).

Il se dit par ailleurs que les Dix Commandements, en édictant des interdits, permettent du moins d'en rendre d'abord la réalisation pensable individuellement, avant que d'en proscrire les actes puisque préjudiciables à la société.

Ce constat, les lectures dont voici quelques fragments, amènent à penser – quand nous ne l'aurions pas déjà constaté - qu'au fond, n'importe lequel d'entre nous est susceptible de se livrer un jour à quelque acte de barbarie psychologique à l'encontre d'autrui.

La psychanalyse nous éclaire à ce sujet en ayant découvert le masochisme, primaire, "violence tournée vers soi", à l'origine de la violence fantasmée dans l'enfance, puis commise sur autrui.

Sadisme, perversité, perversion, harcèlement : autant de mots qui, mis sur la chose, risquent la rendre opaque à y intervenir dès lors que la cause-bien-pensante la condamnant est entendue et que, soit la sentence est prononcée, soit l'acte qu'elle condamne la magnifie au contraire et la rend attirante.

Le travail entrepris sur cette question n'en est qu'à ses balbutiements. Des pistes s'ouvrent dont nous souhaitons qu'elles amènent les responsables d'entreprise à réfléchir avec ceux que ce sujet et l'approche voire le traitement de ces problématiques dans l'entreprise intéressent.<sup>3</sup>

Cette intervention ne se clôturera donc pas sur quelque conclusion, sur quelque méthodologie sûre, arrêtée, valable partout et à coup sûr, nantie d'un engagement de résultat.

Et d'ailleurs, au vu des extraits de texte qui suivent, quel résultat durable attendre face à un problème

- pas totalement cerné

---

<sup>3</sup> Ainsi que le fait l'équipe réunit autour d'Ingrid Brunstein dans le livre "L'homme à l'échine Pliée", paru chez Desclée de Brouwer.

- dans des contextes qui diffèrent les uns des autres
- au sein d'un système socio-économique sur lequel un intervenant n'a, à une échelle macroscopique du moins, que de microscopiques moyen ?

Se servir de la loi face au pervers pris sur le fait d'y contrevenir ? Sans guère de doute, les dirigeants doivent-ils le faire, garants symboliques et de fait qu'ils sont du respect de celle-ci dans l'organisation.

Mais dans quel contexte a émergé le problème de harcèlement porté au grand jour ?  
Ce contexte n'existe-t-il plus du seul fait de la sanction ?

Si c'est bien au tréfond de nous-mêmes que cette violence prend naturellement sa source, est susceptible de naître et se fomenté dès avant notre naissance, puis dès nos premières heures, réfléchir aux causes ne permettra-t-il pas d'avoir une vision de la manifestation du problème plus claire ?

Et si c'est le cas, risquons-nous d'abandonner face à cette impression d'inéluctabilité ce combat qui serait le nôtre d'accompagner et d'inciter au changement ?

Et si le bouc-émissaire est chassé de l'organisation, ne risque-t-on pas de déplacer le problème d'un lieu à un autre avec lequel nous ayons de toute façon un jour ou l'autre affaire ?

Autant de questions – et bien d'autres – qui suivront je l'espère, après la lecture ci-de quelques extraits des auteurs précédemment cités.

\* \* \* \* \*

### **Jean BERGERET (La violence Fondamentale)**

Sur la violence fondamentale chez l'homme : (4<sup>ème</sup> de couv.)

Les relations affectives du nouveau né avec ses deux parents montrent que celui-ci n'éprouve à leur égard ni sentiment d'amour, ni sentiment de haine, tout en se réduisant à une violence radicale réglée par la loi du « moi ou l'autre ». En revanche, l'interaction constante et progressive de l'imaginaire de l'individu avec les imaginaires de son entourage le conduit, à travers toutes les crises marquant l'enfance et l'adolescence, à la structure mentale ambivalente qui caractérise le psychisme de l'adulte.

La place essentielle qu'occupe la violence fondamentale dans la structuration de la personnalité apparaît ainsi à double titre :

- d'une part, comme composante primaire des instincts de conservation ;
- d'autre part comme support à l'étayage de la pulsion libidinale, étayage qui débouche sur la créativité.

Sur la pulsion de mort (p. 197) se référant à « Au delà du principe de Plaisir » (Freud 1920), Freud remanie sa théorie de la libido, situant à côté d'une pulsion de vie (la conservation du Moi, la reproduction de l'espèce) une pulsion de mort (compulsion de répétition entre autres poussées). Mais il ne saurait, pour Bergeret, être question de confondre cette pulsion de mort avec la violence fondamentale qui n'a pour but premier que la survie et non la mort.

En effet, « L'acte qui conduit à tuer l'objet et découlant éventuellement de la violence fondamentale ne se présente que comme une obligation secondaire – dans tous les sens du terme – de la nécessité de survie.

Citant Malaise dans la civilisation » (Freud 1930), « On ne peut négliger d'accorder l'importance qu'elles méritent dans l'interprétation des phénomènes de la vie » (p 75) à des

formes de violence « non érotisées », qui représenteraient une « ... tendance native (...) à la cruauté ». Freud évoque ici l'image de la violence de Dieu judéo-chrétien et de la transformation en diable d'une partie de cette violence afin de disculper Dieu et de l'exempter secondairement d'une tendance cruelle naturelle chez les hommes lancés à la conquête de leur place dans le monde ».

\* \* \* \* \*

**FREUD**, Sur la disposition perverse polymorphe de tout être humain

« Trois essais sur la théorie de la sexualité » (1905-1920 pour la quatrième édition) sur la perversion, page 48 des 3 essais, Freud nous dit bien que « chez aucun individu normal, ne manque un élément qu'on peut désigner comme pervers, (...) et ce fait seul devrait suffire à nous montrer combien il est peu justifié d'attacher au terme de perversion un caractère de blâme ».

« L'enfant, par suite d'une séduction, peut devenir un pervers polymorphe et être amené à toute sorte de transgression (de la loi, des interdits sociaux et surmoïques). Il y est donc prédisposé... « Cette prédisposition est quelque chose de profond et de généralement humain. ». Page 87 : « la sexualité de l'enfant (...) comprend des composantes qui le poussent à rechercher, dès le début, d'autres personnes comme objet sexuel. Parmi ces composantes, notons celles qui poussent les enfants à être des voyeurs, des exhibitionnistes, ainsi que la pulsion à la cruauté ». Ces pulsions existent dès l'enfance. « L'enfant est en général porté à la cruauté car la pulsion de maîtriser (*par exemple, le sein dont parlera Mélanie Klein*) n'est pas encore arrêtée par la vue de la douleur d'autrui (+ *surmoi, + culpabilité*).

Les observations de Freud lui font déduire des pulsions partielles, qu'elles forment généralement des couples antagonistes. Ainsi la pulsion de cruauté existe-t-elle sous ses formes active et passive et se trouve en cause dans des pathologies où l'amour se mue en haine et les sentiments tendres en hostilité.

Pour Freud, ces 2 formes sont toujours inconsciemment agissantes. « Toute perversion active s'accompagnera donc de la perversion passive : celui qui, dans son inconscient, est exhibitionniste, sera en même temps un voyeur; celui qui souffre (des suites d'un refoulement) d'une tendance sadique montrera une disposition à des symptômes morbides dérivant de tendances masochistes. (...). Toutefois, dans le tableau clinique de la maladie, l'une ou l'autre des tendances prévaudra ».

Dans les derniers paragraphes de ce premier des Trois essais, il redit que dans toutes les perversions, existe un facteur inné, mais que ce facteur se retrouve chez tous les hommes, qu'il peut en tant que disposition, varier dans son intensité, et que pour se manifester il a besoin d'impressions venues de l'extérieur. Ces facteurs extérieurs, « tels que la limitation de la liberté » et l'impossibilité de sublimer socialement des pulsions internes « déterminent ainsi des perversions chez des individus qui, sans cela, seraient peut-être restés normaux ».

Sur la Horde et l'introjection des lois et des interdits, sur la culpabilité que génère le meurtre primordial du chef de la horde, cf. « Totem et Tabou » (in « clefs pour la psychanalyse » (pp120-123) : l'une des genèses d'un masochisme expiatoire lié à cet acte fondateur de

l'introjection des « lois du père » après que celui-ci ait été tué et dévoré, et donnant naissance à un masochisme « projeté au dehors », soit à un sadisme secondaire visant à expulser cette culpabilité au dehors (intrication des représentants des pulsions de vie et des pulsions de mort).

\* \* \* \* \*

## Mélanie KLEIN et l'univers du fantasme

Pour Mélanie Klein, les fantasmes inconscients qui sont les représentants psychiques des pulsions, existent chez le nourrisson dès les premières semaines.. Ils sont étroitement confondus avec ce que l'enfant peut à ce moment là distinguer du monde extérieur ou de lui-même, ne situant que progressivement ce qui appartient au sujet et ce qui appartient à l'objet dans des « jeux » alternant introjection et projection.

Le sein, objet partiel, ressenti par l'enfant comme faisant partie de lui-même, occasionne expériences de satisfaction et de frustration . L'enfant n'est pas encore à même de distinguer clairement que la cause de ce qu'il ressent peut-être extérieure à lui, dans ce moment d'indifférenciation du dedans et du dehors, d'un « moi-peau » (Anzieu) constitué et d'un socius.

Non seulement « la mère » est perçue comme un objet partiel, mais qui plus est, clivé en bon objet représentant des pulsions libidinales satisfaisantes et apaisantes, et en mauvais objet, persécuteur, privatif. L'objet étant partie intégrante du nourrisson, se joue un conflit interne des plus angoissant, prototypique de la psyché de l'adulte.

L'enfant, passées quelques semaines, reconnaît la mère comme objet total. A l'angoisse persécutive liée à ce que l'enfant voulait détruire le sein « partiel » interne, succède ce que Klein nomme l'angoisse dépressive, liée à la crainte que l'objet-mère, devenu total, ne se venge, à quoi s'ajoute la culpabilité d'avoir voulu porter atteinte à la part bonne de cet objet.

Il n'y a donc plus clivage, mais ambivalence à l'égard de la mère.

Disons pour faire plus rapide, que ces processus strictement inconscients le restent à l'âge adulte. Ils contribuent aussi à ce que la vie consciente, adulte, soutenue de cette part d'inquiétante et familière étrangeté (le fantôme qu'évoque Freud dans « l'inquiétante étrangeté » à propos du retour du refoulé et à partir du conte d'Hoffmann « L'homme au sable » : le fantôme : habitant le plus installé et maître des lieux, le plus ignoré et insaisissable d'emblée) voient reparaître ce refoulé dans telle inhibition, symptôme, angoisse, sympathie ou haine, de prime abord totalement inexplicables.

Cette agression vis-à-vis de soi des « objets internalisés », clivés en bons et mauvais objet ; cette tendance à s'auto-punir sur un mode dépressif sont la marque d'un masochisme primaire qui fait constamment retour, répétition, laquelle signe les effets de la pulsion de mort.

Les tentatives pour s'en prémunir, liées à la libido – aux pulsions de vie, ou « Eros » – amènent une déflexion vers l'extérieur de ces tendances masochiques et prennent, dans ce souci de survie, une connotation nettement sadique.

Ces pulsions agressives masochiques, projetées en un sadisme vers l'extérieur, pourraient selon nous, travesties par les effets d'un surmoi ne permettant pas qu'il s'exprime à l'état brut, être transmué en attitudes jugées perverses à l'âge adulte.

Plus loin ici, nous entreverrons que ces traits de perversion, nécessairement constitutifs de tout humain – à ne pas confondre avec une des trois structures psychiques de l'homme :

*Névrose, Psychose et Perversion* – sont observables chez telle personne dans l'entreprise, dont il nous semble des plus clairs que celle-ci extériorise alors et donne à voir ce masochisme primaire, d'abord à son insu, et dont les causes ne se révèlent parfois que passé un long processus d'investigation à deux (dans le contexte de la « talking cure ») et qui, tout comme un symptôme incompréhensible, advient dans un contexte et sous une pression dont probablement nombre d'entre nous peuvent un jour être l'objet, de même que tout symptôme de telle maladie ou que toute maladie n'advient que sous l'effet d'un contexte, « d'une chimie complexe », dont l'investigation doit nous occuper prioritairement.

De même, la victime « manifeste » – nous mettons entre guillemets car d'une certaine façon, le « bourreau » est aussi agi à son insu, victime de cette part d'iceberg immergé qui lui échappe – de même la victime n'est-elle pas soustraite aux mécanismes normaux évoqués ci-dessus : tout autant que le harceleur, le harcelé se trouve-t-il agi par les mêmes mécanismes inconscients, sadisme et masochisme ne se trouvant être, en quelque sorte, que les dialectes l'un de l'autre.

Ce constat, pour peu qu'on l'admette à des fins exploratoires, pourrait nous permettre d'avancer dans l'abord et la résolution de cette question de la violence psychique en entreprise.

\* \* \* \*

Pour **Alberto EIGER**, dans son "Petit traité des perversions morales", « les pervers moraux sont perturbés dans plusieurs aspects de leur vie psychique, qu'elle soit relationnelle, affective, ou même intellectuelle. Ils se caractérisent par leur malignité, leur absence de sens moral, leur aptitude aux relations sociales – laquelle les aide à la manipulation, voire à la subordination des autres -, leur tendance et leur facilité à masquer leurs intentions, à garder le secret. S'ils semblent froids et calculateurs, ils n'en sont pas moins la proie de tourments et se livrent précisément à des excès pour s'en libérer. Dès lors, leurs agissements leur procure une intense satisfaction, et parfois un sentiment de triomphe allant jusqu'à l'exaltation et à la jubilation. (p.9) ».

Concernant ce qu'EIGUER nomme « le pervers-narcissique » (pp. 43-48), « *l'appétit de vénération chez ces personnes égocentriques brimées ou blessées dans leur narcissisme les conduit à chercher auprès de tiers une nourriture qui les reconforte dans leur amour propre, comme si la dévalorisation des autres leur redonnait de la valeur à leurs propres yeux* ».... « *Ce caractère qui nous paraît monstrueux ou diabolique, est parfois totalement inconscient pour le sujet. Mais l'autre tire aussi parti de la situation. Pour cette raison, je l'appelle complice.* »... « Tous deux fuient un malaise, une détresse profonde »..... « *[le pervers narcissique] fait valoir en les surestimant ses qualités propres, sa morale "irréprochable", de sorte que son interlocuteur se sent fier de le fréquenter* ».... Parfois, « *il saura se confondre en excuses, demander pardon pour des fautes mineures, etc. Il peut également induire de la culpabilité chez l'autre (...) il essaie de devenir le surmoi sévère et culpabilisant des autres (...) il hériterait de toute sa haine contre sa mère, de son désir de "dévoration", de blesser son intérieur. Il n'est pas question chez lui d'interdit ou d'acceptation de l'autorité ou de la loi du père* »... « *C'est la mégalomanie qui domine chez le pervers-narcissique, mais aussi le sentiment illusoire de remplacer le père auprès d'une mère "infaillible"* ».

Ce qu'il ne peut éprouver lui-même, les autres l'assumeront par leur souffrance, par l'arrêt de leur évolution.

« La captation de l'autre passe aussi par l'observation aiguïlée de ses idéaux, de ses besoins et de ses fragilités ». De même, une formulation type du pervers-narcissique pourrait-elle être « *Personne n'a besoin de maître, mais j'en serai un bon pour toi, unique et irremplaçable* ». Et Eigner de commenter : « *Cette proposition engage la pensée et vise à convaincre par un postulat qui est pourtant totalement absurde, car on ne peut jamais s'aimer comme si l'on était quelqu'un d'autre, autrement dit en annulant l'altérité, la possibilité même que le monde existe* ».

Evoquant Freud (p.50) : « *Le narcissisme existerait chez tout le monde, à une dose plus ou moins importante. Elle prédominerait dans la vie psychique du très jeune enfant.* »... « *Chez les pervers-narcissiques, le moi insatisfait de s'auto-admirer essaie d'imposer sa suprématie aux autres, accentuant sa tendance impériale.* » Et sur cette question de l'imposition de sa suprématie (p.52), analysant le cas d'une famille pathologique et d'un enfant déficient mental : « *(...) C'est le lien qui est en jeu dans la perversion narcissique (...). Le rôle de la victime ou de bourreau est joué tantôt par l'un, tantôt par l'autre (...) souvent de façon alternée* ».

Il conclut ainsi, à l'adresse de chacun (p. 63) :

« *En fait, la meilleure façon de se protéger (du pervers-narcissique) consiste sans doute à se demander quelle corde il fait vibrer en nous et quelle faiblesse avons-nous voulu réparer en l'intégrant en nous. Histoire de nous sauvegarder...jusqu'à une prochaine fois.* »...

Enfin, pour Alberto EIGUER, sur l'inscription prématurée d'un masochisme primordial, sur le forçage de la société par le parent sur l'enfant (p. 102-103) :

« *Le parent qui éduque fait effraction dans le monde psychique du nourrisson, puis de l'enfant : il oriente, freine en provoquant de la peine, même de la douleur. L'adulte possède une surdose de fantasmes. Ses messages sont arbitraires car influencés par son propre inconscient, son érotisme, ses identifications, ses fantasmes originaires. Sans le savoir, l'adulte s'impose à l'enfant, bien qu'il semble porteur du plus grand amour parental. Il est intrinsèquement pervers quand il attire et séduit l'enfant et le conduit vers la sexualité.(...) c'est ce que réclame la civilisation. La formation suppose une dose d'emprise et de sadisme, d'abus, sous prétexte d'abnégation du geste. (...) Le masochisme psychosocial est sans doute universel et inévitable* ».

\* \* \* \* \*

Sur cette question du lien social, de la domination, du pouvoir et de la perversion – et à supposer que celle-ci ait bien à voir avec la violence psychique dans les organisations - **Eugène ENRIQUEZ, dans son ouvrage « De la horde à l'état, essai de psychanalyse du lien social »**, dit que « *le pervers ne connaît pas d'autre loi que celle de son désir* », mais un désir forgé par un rapport à sa mère que nous ne développerons pas ici, sinon, en reprenant Freud et Enriquez, pour lesquels la structure psychique perverse s'instaure sur le déni de la réalité permettant au pervers d'éviter *la loi de la filiation* et la reconnaissance du Nom du père. Le pervers, adulte, se retrouve comme non assujéti à la loi d'un autre, et comme le seul producteur de la loi. C'est ce en quoi son déni va avoir force de loi, pour lui comme pour autrui, et qui va l'entraîner à transgresser, à bafouer et à défier toutes les lois à l'origine du lien social, et celles qui s'ensuivent dans nos quotidiens de travail.

Le discours pervers sera formellement « *rigoureux et aussi précis qu'un acte de procédure* ». Pour masquer l'arbitraire de son propre désir, désir inconsciemment fondé, le pervers doit tout expliquer, croire au déterminisme absolu, et nous disons que, dès lors que la structure organisationnelle où il travaille va lui offrir un environnement sans autre loi, sans autre règle

que celle de la propre jouissance du système et de ses grands dirigeants, politiques ou financier – les grands capitaines d'industries – le « petit pervers » va trouver là le lieu, voire l'autorisation tacite d' « *une jouissance suprême (dans) l'alliance de la pulsion et de la raison, de l'événement et de la structure, du débordement et de la civilité* ».

Ainsi, le discours du savoir et de la rationalité se déploiera-t-il ; savoir organisationnel, réglementaire, comptable, le pervers ne s'intéressant qu'aux plans et aux chiffres, au nombre de personnes séduites et détruites, êtres humains interchangeable, instruments ou potentiellement tels que le pervers, par la persuasion ou par la force, intégrera dans la réalité de ces schémas où les rapports humains, pour les dirigeants que ces petits pervers servent volontiers, ne sont que des rapports au bout du compte économiques, financiers, chiffrables.

Ainsi, « *en posant l'économique et l'instrumentalisation à la place du sacré* », écrit Enriquez en 1983, « *la société techno-bureaucratique ne crée pas (et n'est pas créée par) seulement de grands pervers, jetant les fondements d'une société future, mais une série de petits pervers, se voulant sans filiation, niant la castration, défiant les lois établies et s'en construisant d'autres, désireux aussi de détruire le monde et de la construire à leur image. Les petits pervers réalisent salement ce que les grands pervers fantasment ou réalisent proprement* », chacun jouant son rôle aux deux extrémités de l'échelle sociale, dans un primat du monde où chacun tend à devenir un objet pour l'autre et où, quand Enriquez parlait en 83 d'un terrorisme aujourd'hui daté (la bande à Baader, les brigades rouges, voire les excès qu'une logique économique et politique permirent en Algérie dans les rangs de l'armée française, ou ceux du nazisme), nous assistons à celui des OPA et des fermetures de sites au nom de la rationalisation comptable du monde – cf. Marks & Spencer et DANONE - en avril 2001 - des liens extrêmement puissants se tissant entre perversion et système social.

Or Freud nous a montré que des liens libidinaux inconscients unissent le chef et le groupe, ainsi que les membres du groupe entre eux. Et la perversion, pour Enriquez, « *est le prototype même d'un pouvoir sexuel, profitable aux deux partis* », l'assujetti trouvant inconsciemment une prime de reconnaissance sociale dans la souffrance qu'il éprouve de façon masochique, ainsi que les relations de forçage éducatif parent-enfant en forgèrent le moule, liant ainsi indissolublement mort et amour, et dans le spectacle en miroir de cette violence subie que ses propres pulsions de mort et de destruction sont aptes à provoquer.

Une autre partie de l'œuvre d'Enriquez toujours résolument tournée vers la vie des Organisations : dans deux articles de 1983 et 1989, parus dans la revue CONNEXIONS (n° 41 et 53), celui-ci détermine et analyse **cinq structures d'organisation**, passées au filtre de la sociologie clinique, comme Freud en son temps détermina trois grands type de structure psychique où la pathologie se révèle comme un trait de normalité qu'à un certain nombre de conditions.

Pour mémoire, Freud parle de structures névrotiques (hystérie, obsession, phobies), psychotiques (schizophrénie, paranoïa, mélancolie, manie) et perverses (fétichisme, exhibitionniste, ) comme des lignes de fracture invisibles d'un cristal qui ne se révèlent que lorsqu'elles se brisent sous l'effet de pressions, de contraintes.

Enriquez, dans ses articles, parle lui, en 1983 des structures charismatique, coopérative, bureaucratique et technocratique. Puis les temps changeants font-il clairement apparaître la structure stratégique à management participatif (article de 1989), structure au décryptage de laquelle il se livre d'un œil sociologique et psychanalytique pour, dans les grandes lignes que j'ai retenu ici (car, me semble-t-il, susceptibles d'éclairer la question de la violence psychique dans les organisations) en dire à peu près ce qui suit.

Argumentant dès 1983 une recension des « angoisses fondamentales de l'organisation », il repère le corps, la pensée et la psyché comme objets du contrôle des hommes par l'organisation. Quant à cette dernière, « *il s'agit dans ce cas de jouer sur ce que Freud a nommé le lien libidinal qui unit les hommes à leur chef (soit incarné, soit fétichisé dans une doctrine) et qui les attelle les uns aux autres* ».

Grâce à l'intériorisation de cette sorte de servitude volontaire, « *les individus pourront vivre des sentiments d'appartenance et éprouver crainte et vénération pour leurs chefs, quitte pour ces derniers à les payer de retour par des avantages ou des possibilités de violence à l'égard de leurs subordonnés. Le masochisme généralisé se révèle être parfaitement fonctionnel* ».

Quant aux craintes fondamentales de l'organisation, il s'agit de :

- L'informe et l'existence des autres (le chaos) face auxquels on agira sur le corps
- l'inconnu, la parole libre et la pensée exigence face auxquels on contrôlera la pensée
- les pulsions et l'affectivité qui, par des processus d'identification et d'intériorisation d'un idéal commun, permettront un contrôle (relatif) sur la psyché via une intériorisation des valeurs et des normes,

qui s'expriment par des comportements concrets et observables (compétition entre individus, procédures d'intégration, variation de personnel, double-bind - injonction paradoxale, double lien - naturalisation du conventionnel – le tout économique) pour lesquels, nous renvoyons à la lecture d'Enriquez.

Car ce qui nous intéresse ici plus spécifiquement sont les structures d'organisation encore contemporaines en ce début d'années 2000, malgré l'apparition de « jeunes pousses » de la Net-économie dont on peut se demander :

Si elles seront nombreuses à survivre en l'état;

Et/ou si elles ne se mueront pas en organisations « classiques ».

Face à ce qui apparaît tristement comme une inéluctabilité au cœur d'un système socio-économique dont nous participons pleinement, Enriquez écrit :

« *Le changement est possible. Le programme ne peut jamais totalement se réaliser.*

*En effet, si les actions menées (...) arrivent parfois à atteindre les résultats escomptés, elles refoulent nécessairement certaines possibilités (et le refoulé aura tendance à revenir), elles entraînent des résistances et des actions contradictoires, elles aboutissent à l'inverse de ce qu'elles prônent, elles transforment le réel et font donc surgir de nouveaux problèmes impossibles à anticiper, elles peuvent amener des prises de conscience non prévues au moment même où le but semble être atteint ».*

Des Changements sont possibles, y compris dans « la Structure Stratégique à management participatif » d'une organisation dont voici pour finir quelques traits.

A la rationalité illimitée de l'expert de la structure technocratique, à la programmation de problèmes et d'avenirs prévisibles et quantifiables, au phantasme de maîtrise pratiquement totale du présent et de l'avenir évitant ainsi l'anxiété inhérente aux relations à l'inconnu, aux règles et aux normes, aux étalons, la structure stratégique prenant acte de la diversité et de l'hyper-complexification du monde va substituer certes des modèles encore, mais « *des modèles évolutifs] qui tiendront le plus grand compte des circonstances et des actions des partenaires et des adversaires. A la programmation, va se substituer la stratégie. De plus, cette stratégie ne doit plus être l'apanage d'une élite, (...) mais le fait de n'importe qui. Tous stratèges, tel est le mot d'ordre* ».

L'entreprise a donc besoin que tout le monde soit sur le pont, flexible, prêt à tout changement de stratégie nécessairement toujours axée sur le court terme, même si cette durée se le partage

encore de façon peu réaliste avec des relents de long terme technocratique. Ainsi, le personnel doit-il se former à la résolution de problèmes afin de n'être jamais surpris par l'inattendu et de s'adapter constamment au changement (contextuels, économiques, financiers, etc...). Plus question de vérité quelle qu'elle soit : religieuse, progressiste : l'opérationnalité pragmatique en tient lieu.

*« En fait, ce type de structure poursuit des objectifs inconciliables (...). Exiger l'intégration de chacun dans l'organisation et l'idéalisation de celle-ci ; demander (la troisième voie entre modèle américain et japonais) un esprit individualiste et un esprit d'équipe poussé, inviter à l'initiative et à la créativité »,* alors que l'idéalisation de la structure l'institue et ce faisant, la rend intouchable. En outre, cette structure requiert la participation de tous *« au moment même où le marché financier est seul maître du jeu »* et où OPA, licenciements de qui s'engageait, délocalisations, recentrements sur le cœur du métiers et diversification se juxtaposent et se succèdent sans préoccupation de la psyché et des rapports humains autres que strictement utilitaires...

Mais l'encadrement peut se laisser prendre au mirage de la structure stratégique où chacun, tel un Berluconni, un Tapie, ou un patron de Microsoft, de Virgin, ou de [www.dfqslsl.com](http://www.dfqslsl.com) peut gagner.

Et cette structure exigera d'eux qu'ils soient des stratèges au fait des dernières modes managériales, des guerriers armés de Palm et de portables, des gagners au ventre dénué de graisse. Des *« tueurs cools »*, dit Enriquez, au sein d'une *« entreprise stratégique (qui) a pour fondement une équation simple : énergie physique = énergie psychique = aptitude à réussir = aptitude à l'utilité sociale. »*

*« Si le contrôle sur la pensée est renforcée – un penser opératoire et algorithmique – si le contrôle de la psyché devient de plus en plus subtil (les individus s'identifiant à l'entreprise et à ses maîtres et l'idéalisant, devenant ainsi des "serviteurs volontaires" trouvant leur jouissance dans leur soumission), le contrôle sur le corps devient essentiel. Un cadre mou, ayant des problèmes (...) et incapable de maîtriser son corps (de le maîtriser totalement) ne peut être qu'un loser dont l'entreprise doit se débarrasser au plus vite ».*

La violence est ici omniprésente. Violence du système, violence de l'anonymat humain ou du zapping de la célébrité, violence du "tueur cool" que chacun peut être, qui conserve ses caractéristiques perverses tout en devant faire preuve de théâtralité. Le pouvoir est un pouvoir sur scène, fastueux, opulent, sa propre représentation visant l'ébahissement des foules (exhibitionnisme). *« Cette théâtralité n'est possible que si notre gagnant manifeste un comportement hystérique, c'est-à-dire susceptible d'érotiser à son endroit les rapports sociaux »* (mais n'oublions pas la constante proximité d'Eros et Thanatos) pour inféoder son complice.

*« Juste ET sensible, comme dur, impitoyable ET compréhensif, comme mystérieux ET extraordinairement proche »,* le chef intègre dans sa conduite phallique (un dieu) cette part péjorativement prêtée au féminin de bien-parler et de séduction. Il ne commande plus, mais il séduit, persuade, charme, anime et sait jouer avec les apparences.

Dans la technocratie, *« la structure psychique du chef présente un "moi" fort, sans état d'âme. Ils creusent le nid de petits pervers, harceleurs potentiels, instrumentalisant les autres et le monde selon leurs moyens limités (...) transformant tous les rapports humains en rapports opératoires, défiant le réel, ayant une vision strictement économique et "économiste" des échanges sociaux, et s'installant dans le lieu de la vérité ».*

Tandis que la structure stratégique de l'organisation réclame des individus se voulant sujets de leur destin et créateurs d'histoire, aliénés cependant au système dont ils participent, un jour bourreau, un jour victime, de et dans ce monde où l'économique ne semble plus servir que lui

même. Ceux qui y réussissent ont selon Enriquez un moi grandiose, se prennent eux-mêmes comme idéal, sont de véritables narcisses, s'admirant dans un miroir qu'y compris les autres leur tendent, dans une compacité de l'identité pouvant pourtant présenter des facettes multiples, adaptable aux stratégies mouvantes et aléatoires, dénués de repère autre que le semblant qu'ils présentent et dont ils sont eux-mêmes le leurre.

Pièce maîtresse du management stratégique participatif, autrui existe puisque l'entreprise a besoin de la participation, de la motivation, de l'adhésion, de l'implication de tous. Il faut donc reconnaître cet autrui, lui donner l'impression d'être respecté, d'être valorisé (...) et communiquer avec lui. Par la séduction, par une animation souple, nous dit ainsi Enriquez : « *Cette animation a pour but de donner à l'équipe le sentiment d'accomplir une grande œuvre. "Collaborez avec moi... nous allons construire ensemble le projet..., vos idées sont indispensables..., l'entreprise est la cathédrale du monde moderne". En fait, il s'agit, par le biais d'une identification au séducteur (et rappelons-nous les fondements de la construction de la psyché chez l'enfant), promu au rang d'idole, bien souvent, d'un véritable viol psychique* ».

En termes de conception du travail dans une telle structure, et pour conclure ici avec Enriquez, si l'entreprise technocratique était une société de guerre économique et de combat, gouvernée par la stricte logique marchande, « *la structure stratégique est l'expression d'une entreprise qui veut être en même temps une communauté, communauté de travail, mais aussi une communauté de vie et de pensée. Elle s'arc-boute sur l'individu intégré à une équipe. Le travail n'a de sens que s'il permet à la fois cohésion et performance (...). La guerre est totale, mais elle peut être plus feutrée (stratégies relationnelles) ou au contraire plus violente (OPA, raiders...) que dans la structure technocratique. Le sourire est violence potentielle, la violence (est) l'amorce possible d'une combinaison fructueuse* ». (moi : voir le partage des chaînes de télévision voici 20 ans, les rapprochements liés au libre échange européen, et aujourd'hui ou prochainement, le partage des fréquences UMTS, les achats d'entités culturelles par des distributeurs de programmes, etc....).

\* \* \* \*

Conclusion :

Quelle place pour l'humanité, pour l'altérité dans les organisations, inscrites dans une société aux valeurs délitées, où l'hypercomplexité se conjugue à la virtualité, où le temps est un zapping au cœur duquel l'Humain, ou plutôt chaque humain, lui-même aux prises avec sa propre complexité insue de lui-même [l'inconscient, l'histoire générationnelle, les fondations de sa (et plus souvent SES) culture d'origine, sociétale] trouverait quel repère ? Quel point d'ancrage ? Quel référend ?

Quelles règles qui jugulent la violence, en société de travail, violence d'emblée inhérente à la naissance des personnes, souvent des groupes, des nations ?

Quel travail proposer et se proposer en tant qu'intervenants à divers titres dans les organisations, sinon un travail qui instaure des lieux d'expression des contradictions ressenties, qu'elles soient internes à la personne ou exsudées de l'environnement. Sinon peut-être un travail d'explication et d'explicitation des phénomènes longuement exposés ici, travail qui, face à l'apparente inéluctabilité de ces phénomènes, autorise du moins le désir de n'y être pas totalement impuissant, aliéné, mais pensant et agissant, fut-ce pour chacun, à sa mesure,

au quotidien, à son rythme propre, au plus proche de soi et de ses propres proches, que ce soit dans nos sphères publiques, privées, si tant est qu'il soit aujourd'hui aisé de les différencier quand l'affectif est au travail et l'information du monde à la maison... Et un rappel à la loi et aux règles, du moins dans l'entreprise, qui s'il nous « castre » d'être tout puissant, nous protège de la violence de tout un chacun et de la nôtre propre.

\* \* \* \*

Nota bene : Ce texte fut le support de conférence en 2001 devant des professionnels des Ressources Humaines : intervenants, DRH, formateurs, texte que j'ai à peine retouché ces jours-ci (mai 2006). J'y constate qu'il est parfois difficile de dissocier dans les citations, ce que l'auteur ou que moi-même a souligné.

Certaines parties de texte, n'apparaissant pas comme citées, sont parfois extrêmement proches des écrits des auteurs cités, notamment Eiguier et Enriquez : lorsque je relis certaines phrases, je n'y reconnais pas ma plume et réalise avoir très certainement paraphrasé tel ou tel. Que l'on n'y voit nul plagiat ou plutôt, nulle volonté de plagiat, puisque c'est bien à tous les auteurs cités plus haut, que l'on doit mon présent « assemblage », lequel assemblage n'a pas prétention à la thèse personnelle et originale, mais à mettre en exergue la complexité de problèmes qui nous sont trop souvent présentés de façon simpliste. Enfin, je reconnais volontiers qu'outre des phrases de trois kilomètres que j'ai moi-même dû relire pour en retrouver sujet-verbe-compléments, je n'ai guère simplifié les propos (pour certains lecteurs, des mots ou expressions comme « objet partiel », « sein », « masochisme primaire » vont être peu parlant ou induire en erreur) comme j'essaie généralement de le faire sur ce site Internet ; une exception confirmant... la ligne à laquelle je tente cependant de me tenir tant sur ce site que lors de mes consultations.

Francis Bismuth 2001 – mai 2006