

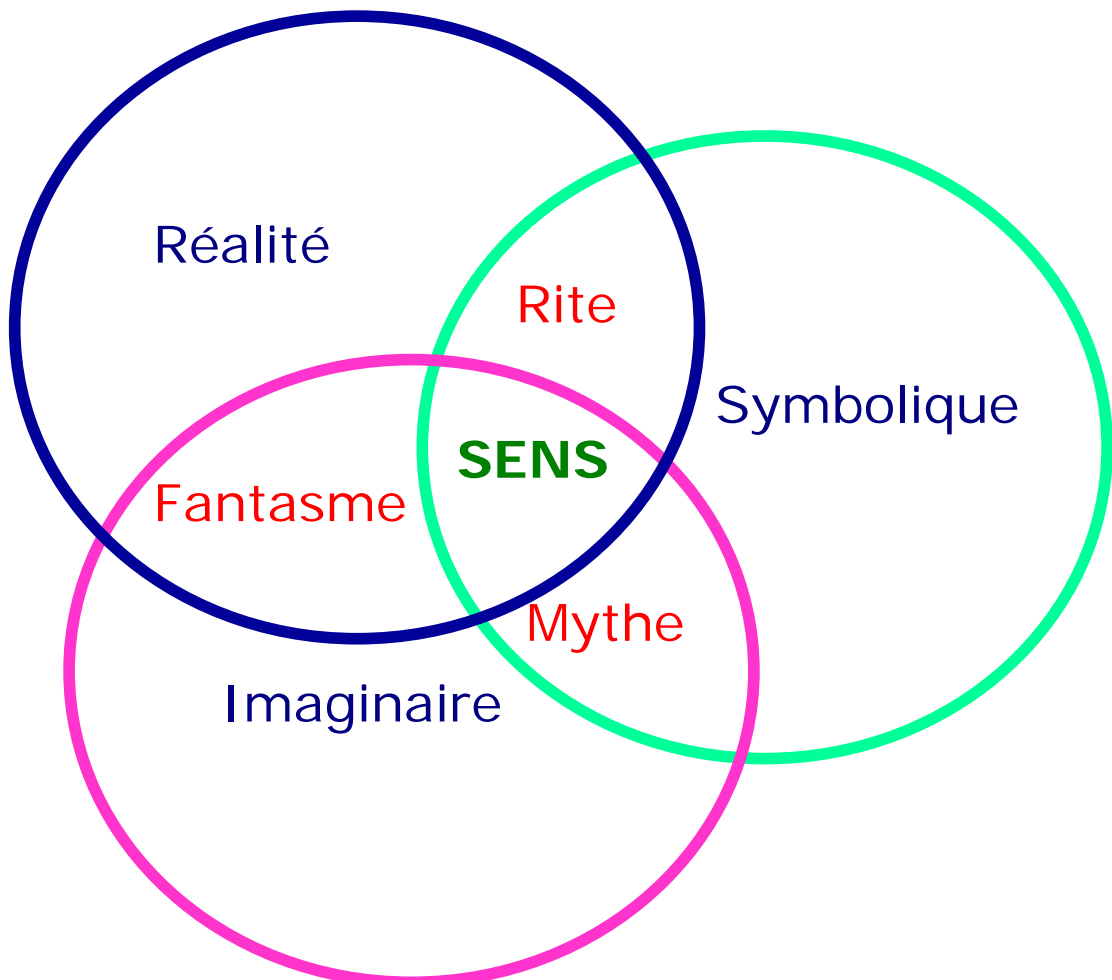


**"Violences et souffrances psychologiques au travail :
quel rôle pour les intervenants en organisation ?"**

Conférence du 25 avril 2007 animée par Christian LUJAN

RSI

Approche psychanalytique des logiques du sens



© Extrait de : « *Quand le travail rend fou- Pour que ça change* »
Gérard Huber, Madeleine Karli, Christian Lujan
Jean Attias Editions
octobre 2003

Explication du schéma :

Pour analyser les fonctionnements et les dysfonctionnements des repères de bon sens et comprendre comment se créent et se multiplient les sources de démotivation et de psychopathologie, nous proposons un schème d'intelligibilité que nous appelons « RSI ». Ce schème est une traduction opérationnelle de celui que le psychanalyste Jacques Lacan (1901 – 1981) a proposé pour expliquer le fonctionnement psychique normal.

- La " Réalité "/R, c'est ce qui est ici et maintenant. Ce sont les conditions de possibilité et la faisabilité des situations que nous rencontrons sur le plan professionnel, la limite du cadre dans lequel nous nous situons pour agir ; c'est aussi la perception que nous avons de ce qui se passe. Enfin, c'est le fonctionnement d'une organisation, le positionnement des acteurs, la transparence des projets et des actions. Il s'agit d'énoncer ce qu'on va faire, de dire quel état des lieux on est capable d'établir (réalité économique, financière, sociale, environnementale), comment on en tient compte, quel est l'écart entre l'image qu'on « vend » à l'extérieur et l'image interne. Dans la « Réalité », nous rencontrons tous les éléments qui nous sont donnés pour ouvrir la voie à notre projet et toutes les conditions dans lesquelles nous décidons de l'ouvrir. Or, le problème que nous rencontrons avec la Réalité, c'est que nous la vivons toujours sur le mode du ressenti et que ce ressenti est toujours sous la pression de l'Imaginaire.

- L' "Imaginaire "/I, c'est l'ensemble des perceptions, représentations et associations d'images et d'idées qui prennent leur envol à partir de la Réalité, mais qui ont la particularité de vivre et de se développer de manière autonome. Ce n'est pas seulement le reflet de cette Réalité, mais sa reconstruction. Pour vivre une situation, nous avons besoin de lui trouver un sens qui soit en adéquation avec notre propre volonté de vivre. Cette volonté, nous la trouvons induite par nos rêves, nos fantasmes et nos désirs profonds, mais aussi par notre curiosité à l'égard de tout ce qui n'est pas nous. Or, livrée à elle-même, cette volonté serait toute-puissante. Elle larguerait les amarres, et nous entraînerait dans un monde d'où la réalité serait finalement exclue. La civilisation et la culture contemporaines le savent si bien qu'elles ont produit tout un monde virtuel qui n'en continue pas moins de prendre son sens par rapport à la Réalité, mais qui pourrait à la limite s'en débarrasser, si l'on n'y prenait garde. Fort heureusement, l'Imaginaire rencontre les limites que lui impose le " Symbolique ".

- Le " Symbolique "/I est une opération psychique qui vise à l'intégration du multiple dans une unité plus grande qui donne tout leur sens aux éléments qui la composent. On peut comprendre l'intensité psychologique qui l'habite tant sur le plan individuel que sur le plan collectif, si l'on se réfère à la racine sémantique " sumbolon ". Le " sumbolon " est cet ensemble de deux parties en bois que les familles des sociétés archaïques réunissaient entre elles, lorsqu'elles se rendaient l'hospitalité.

On prend conscience de ce qu'est le symbolique à partir du moment où l'on réalise que tel individu ou tel groupe doit nécessairement prendre le risque de rencontrer l'autre, de le découvrir et de l'accepter comme il est, s'il veut survivre durablement. En effet, il peut choisir la violence et tenter d'exterminer l'autre, ou de l'asservir, mais cela ne se produit que s'il est le plus fort, au prix de lourdes pertes intérieures, et le temps qu'il demeure le plus fort (car il s'expose à son tour à être exterminé). En revanche, plutôt que d'opter pour la violence, il peut accueillir l'autre, se faire reconnaître par lui, travailler avec lui pour que la nouvelle réalité qui se construit tienne compte de toutes

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

les spécificités. Le Symbolique est donc ce qui permet de relier les choses entre elles et de donner une place au sens.

- Au centre du tableau, à la croisée des chemins, il y a le Sens. Le « Sens » n'est pas seulement un résultat, c'est la cause et le mode opératoire de ce qui fait fonctionner ensemble R, S et I. R, S et I développent des logiques de sens différentes les unes des autres. R peut présenter l'ordre ou le chaos (et toutes les constructions intermédiaires), I peut présenter le fantasme ou le délire (et, là aussi, toutes les nuances intermédiaires), S présente la structure ou l'histoire (et toutes les interférences possibles et imaginables). Le Sens contient ce qui est sensé (que l'on appelle souvent le raisonnable) et ce qui est insensé (la folie). Il ne disparaît jamais, y compris dans l'absurde. Assez souvent, il entre en conflit avec le plaisir, mais lorsque désir et sens convergent, c'est le bonheur.

Comment "RSI" fonctionne-t-il ?

Dans l'environnement de travail, le Symbolique renvoie à la question des places désignées, occupées ou vacantes. Le consultant s'intéresse aux écarts : comment les acteurs de l'organisation s'inscrivent-ils dans la Réalité ? Quelle place donnent-ils à l'Imaginaire ? A la création des idées, sources de développement, comme de malentendus. Si dans la Réalité, il y a des écarts entre le Dire et l'Agir, s'il n'y a personne pour réduire ces écarts, le Symbolique risque d'être sérieusement altéré.

Le Symbolique est l'ensemble des lois, des règles, des valeurs, des normes, des rôles, des statuts et des codes qui nous donnent des repères pour comprendre le fonctionnement individuel et collectif, porte d'entrée pour donner du sens à la Réalité.

En tant que consultants, nous travaillons délibérément dans une visée symbolique. Dans l'environnement de travail, le Symbolique renvoie à la question des places qui ont été assignées en principe, par contrat, à tous les acteurs d'une organisation. Or, certaines d'entre elles sont, soit occupées en dépit du bon sens, soit carrément vacantes.

Le consultant s'intéresse alors aux écarts existant entre le schème de construction de l'équipe dirigeante et son application. Le diagnostic qui résulte de cette analyse peut être approfondi en fonction d'une série de questions : comment les acteurs de l'organisation s'inscrivent-ils dans la Réalité ? Quelle place donnent-ils à l'Imaginaire, au leur, mais également à l'Imaginaire collectif ? Quelle importance accordent-ils à la création des idées, aux sources de développement du travail, des produits, des équipes, comme aux racines des malentendus ?

En effet, si dans la Réalité, il y a des écarts entre le Dire et l'Agir, et s'il n'y a personne pour les identifier, les comprendre ni les réduire, le Symbolique, c'est-à-dire la volonté profonde de vivre ensemble sur le même lieu de travail, risque d'être sérieusement altéré, non seulement chez tel ou tel acteur, mais du point de vue de la volonté de l'organisation, et, au-delà, de la société. Peu à peu, c'est la volonté de faire œuvre commune qui disparaît.

Or, cette volonté est une porte d'entrée pour donner du sens à la Réalité. Aucune organisation ne semble pouvoir exister longtemps dans la Réalité sans Symbolique, car

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

si l'Imaginaire l'emporte, c'est le délire et l'autodestruction. Pour autant, le Symbolique fait parfois défaut. Ainsi, dans les structures psychiques que l'on appelle « psychotiques », le Symbolique n'est pas advenu. Quelque chose d'analogue se produit dans une organisation qui est « en rupture de Symbolique » ; lorsque celle-ci fait preuve d'amnésie, par exemple, envers tel ou tel membre fondateur, ou tel ou tel décideur ou exécutant dont l'action a pourtant marqué son histoire. Plus précisément, lorsqu'un chef prend les rênes d'une organisation ou d'un service, il peut avoir tendance à affirmer avant tout sa toute-puissance narcissique, c'est-à-dire s'inscrire dans une logique d'excès de symbolique, voire de se prendre pour le symbolique. Dans ce cas il veut montrer qu'il existe et que, s'il a été nommé, c'est parce qu'avec lui « rien ne sera plus comme avant ». Comme si tout ce qui précédait son arrivée était relégué dans un jeu d'ombres et de lumières, sur une scène dominée par des fantômes. Or, comme il ne peut pas faire comme si cela n'avait pas été, il s'arrange pour en faire payer le prix aux acteurs en place, et notamment à ceux d'entre eux qui sont les plus nostalgiques. En réalité, il vit sa rencontre avec l'organisation ou le service qu'il prend en mains sur un mode infantile. Il est comme cet enfant qui, dès les états précoces de son développement, est persuadé qu'il ne parviendra jamais à « faire comme son père ». La différence tient, cependant, à ce qu'adulte, il peut disposer d'armes et tenter de s'imposer en force, ce qui lui était impossible enfant. Lorsqu'il vit cette rencontre sans un retour d'amertume, il peut faire de la place au Symbolique et composer avec tous les gens qui sont en place, sans se sentir menacé dans son pouvoir. Mais lorsque l'amertume et la rancune dominent, il s'en prend au Symbolique même, et peut aller jusqu'à désertifier le territoire, en s'imaginant que la politique de la terre brûlée est pour lui la seule manière de se faire reconnaître.

C'est là une des racines essentielles du « management fou », un style (mais « le style, c'est l'homme ») de management malheureusement trop répandu aujourd'hui.

Il faut cependant nuancer ce jugement qui peut paraître sans appel, et rappeler que garder en permanence une position symbolique n'est pas facile en soi. En effet, le Symbolique, c'est la règle que les acteurs se donnent à eux-mêmes pour respecter et reproduire la loi. Or, par moment, la règle n'est ni dite, ni formalisée, ni pratiquée. On s'est donné des repères qu'on n'utilise pas. C'est une source de déstabilisation. De ce fait, et parfois sans s'en rendre compte, les acteurs passent souvent beaucoup de temps à faire des entailles dans le Symbolique.

Dans une organisation, la symbolisation passe par la construction et la reproduction de rites (us et coutumes). Où se rencontre-t-on, selon quelle forme et quel rythme ? Quels sont les moments récurrents qui, comme des balises, permettent d'identifier l'inscription des acteurs dans une histoire ? Les réponses à ces questions constituent un indicateur très précieux pour qui veut comprendre ce qui change dans une organisation, ou mesurer le climat psychologique dominant. Les rites font barrage à un excès d'Imaginaire. S'il existe des écarts importants entre le fonctionnement réel de l'organisation et la reconstruction imaginaire que l'on s'en donne, le fantasme et la perte de contact avec la Réalité arrivent sur le devant de la scène.

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

Parfois, des chefs d'entreprise croient habile de jouer avec l'Imaginaire en construisant un fantôme à partir de certains indices d'une Réalité qui par exemple, accréditent l'idée d'une menace. Il y a forcément de la menace quelque part, mais à force de faire croire que son déferlement est toujours imminent, on finit par démobiliser tout le monde, et si, par malheur, la menace se précise, alors plus personne n'y croit.

Cette forme de jeu entretient savamment la menace et la peur, là où les lisières du Dire et de l'Agir se côtoient, se chevauchent, et taillent le symbolique. C'est donc aussi une affaire d'éthique.

L'éthique est aux confins des relations entre R, S et I. Aux confins et au centre. Mais, "RSI" est aussi aux pulsions ce que l'éthique est à l'action. Si le consultant peut se servir de RSI pour évaluer l'éthique d'une organisation, c'est aussi parce que "RSI" est l'ensemble des forces psychiques collectives qui structurent ladite organisation. Autrement dit, RSI fonctionne dans une organisation sans que celle-ci soit consciente de l'outil qu'il est. C'est comme l'Inconscient individuel. C'est parce que RSI fonctionne dans la Réalité de l'organisation que l'on peut mesurer la conformité ou l'écart de celle-ci par rapport à l'éthique qu'elle s'est donnée.

Aujourd'hui, on « markète » l'éthique, on la transforme en instrument de séduction, par rapport aux entreprises rivales ou aux entreprises partenaires. Il y a des partenaires avec lesquels on peut travailler, d'autres avec lesquels il est souhaitable de ne plus nouer aucun lien (voir Annexes). Il s'agit de signifier l'univers dans lequel on fait les choses, on prend des directions, on aménage les conditions des parcours. Une fois consciente, cette éthique permet d'orchestrer les choses. L'organisation crée ses règles, se donne des codes et tente de les appliquer. L'éthique est une affaire de savoir-être, une affaire quasi politique (au sens noble du terme).

Mais, l'organisation s'en arrange spontanément et, parfois, cela lui coûte très cher. On ne compte plus les organisations (entreprises, associations, grands commissariats aux comptes...) qui ont eu à payer très cher leur non-éthique. Ce que nous proposons, c'est donc un nouvel outil pour orchestrer les choses de la meilleure manière possible.

Quand l'organisation n'applique pas les propres règles qu'elle s'est données, l'Imaginaire vient complexifier la vie en commun. Mais, l'Imaginaire n'est pas non plus forcément négatif. On le voit lors de la création du Mythe, c'est-à-dire du discours auto-narratif et historique d'une organisation. Si spontanément chacun s'inscrit dans une histoire collective et se projette dans l'avenir, c'est parce que, dans la Réalité, on a su créer ou recréer des moments fondateurs ou refondateurs.

Chacun peut alors s'approprier le nom de l'organisation. Inversement, il peut y avoir usurpation du nom de l'organisation. Un faux mythe peut s'installer, selon lequel il est possible de perdurer dans une organisation avec un mode de fonctionnement informel, non balisé, où les rebelles font la loi, où la loi des rebelles l'emporte sur la loi de ceux qui sont inscrits dans le champ institutionnel. Céder au mythe, c'est pouvoir faire ce que l'on veut et ne pas aller dans la bonne direction. Le mythe peut s'installer dans l'Imaginaire de chacun à partir du moment où, dans la Réalité, aucun acte formel ne vient re-baliser le terrain, et, sur le plan symbolique, aucune prise de position n'a lieu.

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

Cette vacance du pouvoir se traduit alors par un déficit du Symbolique tant du côté de la loi que du côté de l'image que chacun a de son propre métier. C'est une affaire de dignité personnelle.

Tous les registres identitaires renvoient aux questions suivantes : d'où ça parle, qui parle, quelles sont les conditions dans lesquelles ça se parle ? Mais, cette vacance de pouvoir symbolique peut se traduire par un chevauchement de plusieurs éthiques. Il arrive, nous l'avons vu, que des salariés s'instituent en tribunal populaire pour exclure le dernier collaborateur arrivé. Comme si c'était un rituel nécessaire pour montrer que chacun des membres du groupe s'était donné un rôle spécifique dont la finalité est de faire fonctionner l'éthique du groupe. Cette éthique s'oppose à celle de l'organisation, notamment celle de la victimisation sacrificielle.

La charge symbolique est importante. Dans ce cas, le Symbolique échappe à la loi formelle. La psychopathologie au travail naît à l'endroit du décalage entre les éthiques qui se chevauchent, s'opposent, se contredisent. Le comportement du groupe est déviant, mais le maintien du fonctionnement de l'organisation sans rien faire ne l'est pas moins. Quant à l'individu, il fuit souvent une situation sans issue en se projetant dans la psychopathologie, et ce tant que quelqu'un ne prend pas l'initiative de réintroduire la loi. Dans le domaine du sport (football, cyclisme), on a vu que la non-éthique a perduré non seulement avant que la loi ait mis son nez dans les affaires, mais au moment même où certains sportifs la saisissaient. Plus que ne le dit la chanson de Guy Béart, il ne s'agit pas tant de dire la vérité que de dire la loi.

Deux éléments interviennent de manière centrale dans la constitution des éthiques individuelles et groupales : la peur et la rivalité. La peur, parce qu'elle est souvent à l'origine de la fabrication des situations de psychopathologie au travail : peur de ses responsabilités, de prendre la parole, de dire les choses, de prendre une décision ; des retours de manivelle côté hiérarchie, côté syndicats. Il faut oser parler de la peur et la condamner comme quelque chose qui fait avancer à reculons.

« L'angoisse a avec l'attente une relation non méconnaissable ; elle est angoisse devant quelque chose. Il s'y attache un caractère d'indétermination et d'absence d'objet ; l'usage correct de la langue change même son nom, lorsqu'elle a trouvé un objet et le remplace alors par peur. L'angoisse a de plus, en dehors de sa relation au danger, une autre relation, celle à la névrose »¹.

Dans notre civilisation technologique, renforcée, d'ailleurs, sur le plan Imaginaire, par la tragédie du 11 septembre 2001, la peur est une dimension constitutive de l'éthique. C'est ce qu'a bien montré le philosophe Hans Jonas². Mais, il faut utiliser la peur comme une arme pour aller plus loin. Au départ, c'est une réponse appropriée à une situation, mais elle apparaît très vite comme complètement décalée par rapport à la bonne réponse individuelle et collective. Il s'agit de la transformer en arme positive, en instrument d'optimisation. Il faut inverser la peur en courage.

¹ S.Freud, *Inhibition, symptôme, angoisse*, in *Œuvres Complètes, XVII, Paris, PUF, 1992, p.279*

² In *Le Principe Responsabilité*, Paris, Cerf, 1990.

Société Française de Coaching

Compte rendu de conférence

Je n'ai plus peur de prendre des responsabilités, mais je suis curieux de savoir ce que c'est que de prendre mes responsabilités de la meilleure manière qui soit. Il s'agit de passer d'une peur morbide à une peur méthodique. Ce qui permet ce passage, c'est qu'il y a toujours au moins un petit élément symbolique, même dans la psychose.

De toute façon, la psychose est rarement autre chose qu'un moment dans une organisation. Une organisation ne peut pas fonctionner comme une âme psychotique. A partir du moment où la Réalité, le Symbolique et l'Imaginaire se chevauchent et s'opacifient, c'est la source de tous les possibles et de tous les dangers.

Nous préconisons alors non seulement "RSI" comme instrument d'évaluation de ces chevauchements et de ces opacifications, mais aussi l'éthique, en tant qu'outil permettant de ménager des espaces et des équilibres entre ces trois dimensions. L'éthique joue ici le rôle d'instrument régulateur.

Approche des logiques de sens par le RSI

