HAL
open science

Oedipe manager

Patrick Schmoll

To cite this version:

Patrick Schmoll. Oedipe manager. Le Journal des psychologues, 1996, 135, pp.40-42. halshs-02071354

HAL Id: halshs-02071354

https://shs.hal.science/halshs-02071354

Submitted on 18 Mar 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Patrick SCHMOLL
In ***Journal des Psychologues***, Paris, Ed. Hommes et Perspectives, 1996, ***135***.

Oedipe manager

Après avoir fortuitement tué son père, Oedipe se présente pour embauche à Thèbes. Ayant répondu aux questions-pièges d'un consultant particulièrement redoutable, il est recruté pour diriger la municipalité, avec le concours précieux d'une secrétaire de direction qui, heureusement, connaît bien les dossiers de l'administration précédente. Très vite, les malheurs s'abattent, qui n'interrogent pas la compétence professionnelle d'Oedipe, mais les relations qui le lient à la personne de son prédécesseur du fait du rôle qu'il joue involontairement dans sa disparition et de ce qu'il en occupe la place. L'explication, comme on dit, "crève les yeux". Pourtant, Oedipe, pas plus que ses collaborateurs, ne comprend: il est nouveau dans la maison, il a peu connu ce prédécesseur, et il n'a rien a se reprocher professionnellement. Cette forme de méconnaissance fonctionne comme un "point aveugle" de sa gestion: il ne voit pas, et il ne voit pas qu'il ne voit pas. Il faudra l'intervention d'un audit externe pour mettre les choses au clair: Oedipe occupe une place humainement intenable, en tout cas intenable par lui. Et il était peut-être nécessaire pour lui-même et pour l'organisation qu'il n'en vît rien, car la découverte des causes de ses malheurs le pousse à se crever réellement les yeux pour continuer à ne pas voir.

Oedipe "revisité" par les psychanalystes et les anthropologues est-il de quelque secours pour penser l'entreprise autrement? Le mythe comme le complexe paraissent bien être à l'oeuvre dans le fonctionnement d'un certain type d'organisations qu'on appelle couramment les petites et moyennes entreprises (PME), en raison de leurs dimensions dites "humaines" qui favorisent la forte personnalisation des rapports professionnels.

La plupart des travaux des psychologues et sociologues dans le domaine du travail et des organisations concernent en effet les organisations de grande taille: les PME ont été peu étudiées, parce qu'elles sont moins fréquemment et moins aisément accessibles à ces professionnels. Ceci est fort dommage, car même le management des grandes entreprises, et notamment l'approche de leur culture, bénéficieraient de tels travaux, puisqu'après tout elles ont été un jour des PME et qu'elles ne peuvent manquer de porter dans leur fonctionnement actuel quelque trace de l'histoire de leur évolution à partir de ce stade initial.

Une expérience de plusieurs années du conseil auprès de PME nous permet aujourd'hui de proposer un premier modèle des formes spécifiques de leur management, et en tout cas quelques préalables à leur approche comme ensemble humain organisé.

Une contradiction interne au développement des PME

L'entreprise est une organisation définie par son objet: la production d'utilités (sous forme de produits ou de services), dans le cadre d'un système d'échanges (entre elle et ses clients, ses fournisseurs, ses salariés, etc.) médiatisés par l'argent. Elle obéit pour sa survie et son développement à une logique propre de rentabilité.

Cette logique la constitue comme une entité autonome, c'est-à-dire comme un ensemble qui est plus que la somme des individus qui le composent. L'intérêt de l'entreprise n'a de ce fait souvent que lointainement à voir avec les intérêts particuliers des humains qui en sont les acteurs, car, comme toute institution, l'organisation-entreprise ne peut se construire qu'à condition de dépasser ces intérêts particuliers. Ce qui présuppose, pour sa propre existence, qu'elle ait en certaines occasions à contester leur existence aux humains qui la font vivre.

Malgré les discours développés par les manuels de management, le "facteur humain" ne peut jamais être considéré, du point de vue de la rationalité gestionnaire, au mieux que comme une "ressource". Le plus souvent, il est traité comme un phénomène parasite dont il convient de réduire les conséquences irrationnelles. Cette constatation ne met pas en cause la bonne foi des dirigeants qui croient aux valeurs humanistes de l'entreprise. Mais, s'ils avaient à les mettre en pratique jusqu'au bout, ils s'exposeraient à des déconvenues dans leur gestion, ne serait-ce que parce que leurs entreprises affrontent sur leurs marchés des concurrents dont certains n'ont pas d'états d'âme.

Cette réalité éloigne l'entreprise du fond effectivement humaniste de son objet, qui est de produire des utilités pour des être humains. Mais surtout, elle revient pour elle à devoir oublier sa propre histoire, celle d'une origine qui l'associe inévitablement au trajet d'un homme: son fondateur, pour qui elle n'a au départ qu'une place d'objet ou de moyen dans un projet. L'entreprise existe parce qu'un jour un entrepreneur, un être humain, a souhaité qu'il en soit ainsi. Ce fait, qui associe la naissance de l'organisation au vouloir d'un homme, et par suite fait dépendre son développement de l'implication complète et permanente de cet homme, est sans doute ce qui distingue le plus généralement l'entreprise des autres formes d'organisation humaine. Le processus est alors contradictoire, qui conduit l'entreprise, pour devenir une organisation achevée, à devoir se construire sur la négation de ce qui la constitue initialement, une subjectivité.

En fait, l'entreprise ne devient une organisation qu'au prix du meurtre de son père, fût-il symbolique. Et ce passage, contradictoire pour l'entreprise, ne l'est pas moins pour son fondateur, car qu'est-ce qui devrait motiver un chef d'entreprise à nourrir une créature qui ne se développera pleinement comme organisation qu'à condition de l'effacer?

L'inconscient de l'entreprise

Les effets de cette problématique sont nécessairement plus sensibles dans les PME où, plus fréquement que dans les grandes entreprises, le dirigeant fondateur est physiquement présent et actif dans le développement de l'entreprise, et par ailleurs, en raison de la petite taille de celle-ci, en contact plus ou moins direct avec l'ensemble de ses salariés.

La psychologie est donc une composante incontournable de l'approche théorique et pratique du management des PME, et plus généralement de leur gestion. D'une part, parce que leurs dimensions "humaines" font que, tout le monde y connaissant tout le monde, les relations y sont fortement personnalisées, et que chacun doit se mobiliser sur des tâches diversifiées et évolutives. Et du fait, d'autre part, de cette présence du fondateur, à la fois moteur indispensable de l'entreprise à ce stade et néanmoins source plus ou moins fréquente de frottements ou de confusions entre l'intérêt de l'entreprise et la conception personnelle qu'en a le dirigeant.

Cette position amène à considérer les PME, non comme des organisations achevées, mais comme des "quasi-organisations". Une approche se référant à la psychanalyse est ici justifiée par le fait qu'elles évoquent directement le modèle que propose Freud de la constitution de la première organisation humaine à travers le récit du "meurtre du père de la horde primitive".

Freud présente ce récit à la fois comme un mythe qui rend compte de données de la psychologie individuelle et collective, et comme la relation d'un événement qui se serait effectivement

passé, à une époque remontant à la préhistoire de l'humanité, invérifiable mais nécessaire à l'explication d'un certain nombre de faits sociaux et individuels. Le débat entre fable et vérité historique a peu d'importance: la vérité du récit, comme celle du mythe, réside dans sa cohérence interne, et en l'occurence dans sa référence à ce que la psychanalyse considère comme originaire dans l'homme: le complexe d'Oedipe. Le meurtre du père de la horde primitive est la "scène primitive", au sens freudien, de l'humanité, et plus spécialement des organisations humaines: un événement repris, répété, transformé, parce que c'est autour de lui, sur son modèle, que s'organise le jeu des pulsions individuelles quand elles s'affrontent dans la production d'une oeuvre collective.

Le fonctionnement de l'entreprise est donc animé par l'antagonisme entre deux logiques, celle de la rationalité gestionnaire propre à l'organisation et celle des acteurs humains de celle-ci, individus ou groupes. Mais il ne s'agit pas d'un antagonisme simple: l'organisation n'existe que par l'énergie des humains qui la composent et qu'en même temps elle doit nier. Et notamment elle n'existe au départ que par l'énergie de son fondateur. Il s'agit donc d'une contradiction vivante de l'entreprise, dont il n'est même pas forcément souhaitable qu'elle ait une solution définitive, puisque celle-ci ne se conçoit que comme l'une de ces deux options: la disparition du fondateur ou la mort de l'entreprise.

La rationalité gestionnaire s'impose comme le discours dominant dans l'entreprise, faute de quoi l'organisation serait menacée, ainsi que les humains qui en vivent. L'expression des intérêts particuliers est canalisée vers ce qui est négociable dans le cadre de cette rationalité: augmentations de salaires, horaires de travail, etc. Ce n'est qu'à l'occasion d'événements que cette rationalité n'explique pas: conflits, rumeurs, absentéisme, accidents répétés, qu'on doit admettre qu'il existe une autre logique, ignorée, constitutive de ce que nous pouvons appeler l'inconscient de l'organisation et qui s'exprime à travers ces symptômes.

Incidences sur le management des PME

Cette problématique est présente notamment à deux endroits qui serviront d'exemples: celui du *recrutement* du personnel et celui de la *culture* de l'entreprise.

Premier exemple: Dans les PME, le développement de l'entreprise est caractérisé par le passage de seuils importants qui apparaissent souvent à l'occasion de certains recrutements de collaborateurs: le premier recrutement, puis le recrutement du premier cadre, le recrutement d'un "numéro deux", et enfin le choix d'un successeur. A toutes ces étapes, la rationalité gestionnaire, qui commande de choisir le collaborateur le plus adapté à un poste par ailleurs bien défini, est parasitée par les représentations que le dirigeant a du "bon" collaborateur, où on retrouve généralement une projection de l'image qu'il a de lui-même. C'est une constante bien connue des consultants qui doivent expliquer à leur client que l'intérêt de l'entreprise ne se confond pas avec la représentation que le dirigeant, même fondateur, a de cet intérêt.

Autre exemple: Dans les entreprises qui ont passé ces caps, qu'elles soient du reste des PME ou de grandes entreprises, les décisions de management sont conditionnées par la culture de l'entreprise, qui résulte largement de la philosophie que le fondateur a impulsé dans l'organisation. La culture est ici à entendre comme un système de valeurs qui commande le système des échanges de l'entreprise. Elle fonctionne comme l'analogue pour le groupe du surmoi de l'individu. Elle résulte, comme le pense Freud, de l'impression laissée après lui par un personnage en qui les aspirations du groupe ont trouvé leur expression la plus forte, la plus pure, et aussi la plus exclusive. Mais ce personnage se signale généralement par le fait qu'il n'est plus là physiquement, parti à la retraite ou décédé.

L'analyse de la culture d'une entreprise fait généralement ressortir l'importance de ce père fondateur, ainsi que des conditions dans lesquelles il a disparu. Notre expérience montre en effet

que, plus ces conditions ont été difficiles, métaphoriquement proches du meurtre (une "séparation forcée", par exemple dans des conditions plus ou moins "scandaleuses"), plus les valeurs circulant dans l'entreprise sont exigeantes et le climat social entaché d'une anxiété et d'une culpabilité diffuses sans autre explication rationnelle apparente.

Une stratégie de projet d'entreprise, qui vise à agir sur la culture de l'entreprise, ne peut aller à l'encontre de ce surmoi collectif, elle doit composer avec lui. C'est pourquoi l'audit préalable à ce type de stratégie de communication interne gagne à être interprété à la lumière du mythe du "meurtre du père".

Pour une psychologie des dirigeants

La position du fondateur par rapport à son entreprise est de ce fait déterminante pour l'exercice présent de sa gestion, et pour l'avenir de son développement. Il y a, pour le chef d'entreprise, un deuil à effectuer, de son entreprise, de la représentation qu'il en avait initialement, et donc d'une partie de lui-même, pour en faire un espace de projets habitable par d'autres. Or, qu'est-ce qui, pour reprendre notre interrogation, devrait motiver un créateur à nourrir une créature qui ne se développera pleinement qu'à condition de l'effacer?

Répondre à cette question implique d'approcher à la fois les caractéristiques organisationnelles des entreprises et la psychologie de leurs dirigeants, notamment s'ils en sont les fondateurs: la spécificité de leurs motivations, l'inscription de leur identité professionnelle dans leur identité sexuée et dans leur rapport à la paternité, et ce, qu'il s'agisse d'ailleurs d'hommes ou de femmes. Ce champ de recherche reste à ce jour encore largement ouvert (1).

(1) Nous essayons en tout cas de l'ouvrir dans notre ouvrage à paraître : P. Schmoll, *L'entreprise insconsciente*.