

# Recherche sur les phénomènes de pouvoir dans les grandes organisations industrielles

## Research on the Phenomena of Power in Large Industrial Organizations

Max PAGÈS and Daniel DESCENDRE

Volume 9, Number 2, octobre 1977

Psychologie - Sociologie - Intervention

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/001541ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/001541ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Les Presses de l'Université de Montréal

### ISSN

0038-030X (print)

1492-1375 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

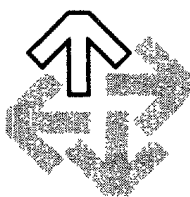
PAGÈS, M. & DESCENDRE, D. (1977). Recherche sur les phénomènes de pouvoir dans les grandes organisations industrielles. *Sociologie et sociétés*, 9(2), 122–147. <https://doi.org/10.7202/001541ar>

### Article abstract

The research project, a part of which is presented here, had a twofold objective : on the one hand to elaborate a theory of power within organisations, and on the other to identify the specific characteristics of power in the ultramodern organization, of which the prototype is the multinational. The study used, as a research tool, a training seminar on the theme "My organization and I", in which various non-verbal techniques were used, as well as classical verbal methods. The objective of this seminar was, particularly in relation to the non-verbal techniques, to have a more direct access to collective fantasies concerning the organization, as well as to observe group behavior. The paper presented here relates to this part of the research. The authors demonstrate the ubiquity of phenomena relating to power, which appear as a series of interrelated dimensions. Simplistic conceptions of power as attributed to persons or groups of persons are abandoned. Power is seen as a system inscribed on a four-fold register of coordinates : economic, political, ideological and psychological.

---

# Recherche sur les phénomènes de pouvoir dans les grandes organisations industrielles



MAX PAGÈS ET DANIEL DESCENDRE

---

## I L'OBJECTIF DE LA RECHERCHE, par Max Pagès

Cette recherche avait un double objectif : d'une part élaborer une théorie du pouvoir dans les organisations, fondée sur une étude empirique approfondie de deux organisations. D'autre part, identifier les caractéristiques spécifiques du pouvoir dans l'organisation hypermoderne, dont le prototype est la multinationale, et analyser les mutations qui s'opèrent dans le système de pouvoir lorsqu'on passe de l'entreprise capitaliste aux formes les plus avancées du néo-capitalisme.

Au niveau théorique, la recherche visait à articuler deux méthodes d'analyse, l'analyse des contradictions économiques, politiques, idéologiques, dont l'organisation est le siège suivant une méthode marxiste, et celle des contradictions psychologiques inconscientes de ses membres. Les phénomènes de pouvoir étant conçus comme se situant au point de jonction de cette double série de contradictions.

L'investigation empirique fut conduite dans une coopérative de pêche en Bretagne et dans la filiale d'une multinationale d'envergure mondiale, deux entreprises se situant aux deux extrémités du spectre de l'organisation capitaliste, la première permettant d'étudier l'implantation du mode de production capitaliste en secteur artisanal, la seconde les formes les plus développées de

l'organisation néo-capitaliste. L'essentiel du travail de recherche porta sur la multinationale.

L'investigation dans la multinationale, outre l'étude des documents descriptifs des politiques de la firme, comprit une quarantaine d'interviews non directives de personnes de grades et de fonctions diverses. Nous mîmes au point une méthode « *d'analyse de contenu dialectique des interviews* » fondée sur le repérage des contradictions présentes dans le discours des interviewés et des liens systémiques entre différentes parties du discours. La méthode repose sur la constatation empirique que la relation à l'entreprise est vécue presque dans tous les cas comme contradictoire (bonne-mauvaise, sécurisante-insécurisante, etc.) et sur l'hypothèse théorique que les politiques de la firme et l'organisation psychique de l'individu sont des processus, liés de façon systémique, d'occultation et de déplacement des contradictions. L'analyse dialectique en identifiant les contradictions vécues et les liens entre différentes parties du système (politiques-sentiments-croyances) permet de remonter aux contradictions sous-jacentes. Elle s'oppose à une analyse de contenu de type positiviste, qui impose au matériel un cadre de classification préconstruit, en général calqué sur le modèle de l'organisation.

Nous utilisâmes, en outre, comme instrument de recherche un *séminaire de formation* sur le thème « Moi et mon organisation », où nous employâmes, à côté de méthodes verbales classiques, différentes *techniques non verbales* adaptées à notre propos :

- dessins et peintures représentant l'organisation ;
- aménagement collectif d'un espace figurant l'organisation avec des objets matériels fabriqués par les participants ;
- « jeu de l'oie » spécial permettant de jouer le jeu de la carrière dans l'organisation, les cases du jeu correspondant à diverses politiques de personnel de la firme, certaines d'ailleurs pouvant être inventées par les stagiaires.

Le but de ce séminaire était, notamment grâce aux techniques non verbales, d'avoir plus directement accès aux fantasmes collectifs concernant l'organisation, d'autre part, de pouvoir observer des comportements de groupe.

Cette recherche montre l'*ubiquité des phénomènes de pouvoir*, qui se manifestent sur une série de dimensions liées les unes aux autres. Elle conduit à abandonner les représentations naïves du pouvoir comme assignables à des personnes ou des groupes de personnes. Elle envisage le pouvoir comme un *système* s'inscrivant sur un quadruple registre de coordonnées, économique, politique, idéologique et psychologique.

La caractéristique spécifique de l'entreprise hypermoderne et de la société néo-capitaliste est l'*extension spectaculaire du pouvoir de la sphère économique aux sphères politique, idéologique, et psychologique*. Au niveau politique, c'est la mise en œuvre systématique de *techniques de gouvernement à distance* : gouvernement par les règles remplaçant le commandement personnel, autonomie contrôlée, dialectique centralisation-décentralisation (la décentralisation croissante s'opérant dans le cadre d'une centralisation accrue au niveau des règles et des stratégies). Au niveau idéologique, c'est le développement d'une idéologie d'entreprise à usage externe et interne, et de pratiques idéologiques qui la renforcent, notamment dans le domaine des politiques du per-

sonnel. Au niveau psychologique, c'est l'orchestration d'un certain nombre de moyens favorisant l'identification à l'organisation, l'intériorisation de ses objectifs et de ses valeurs.

Nous avons analysé l'*emprise psychologique* de l'organisation sur l'individu, les moyens par lesquels elle agit en profondeur sur l'inconscient individuel et restructure les systèmes de défense de l'individu. L'organisation agit à la fois comme *machine à angoisse* (par sa puissance objective, par la dépendance où l'individu se trouve placé vis-à-vis d'elle, par son système de contrôle omniprésent) et comme *machine à plaisir* : elle offre à l'individu des types de plaisir, principalement sadomasochistes (conquête des marchés, dépassement des autres dans le jeu de la carrière, victoire sur soi-même à la poursuite d'un idéal inaccessible), conformes à sa logique et qui le protègent contre l'angoisse qu'elle entretient par ailleurs. L'identification à l'organisation remplace l'identification personnelle aux chefs de l'entreprise classique. La structure inconsciente prédominante n'est plus le rapport au père mais une dépendance de type maternel. Il s'agit d'un véritable *système socio-mental* où les politiques de l'organisation et les structures inconscientes de l'individu sont étroitement imbriquées. Il comporte un double résultat : d'une part, l'organisation produit l'individu (qui devient le produit principal de l'organisation, avant même le produit du marché), et l'individu *reproduit* l'organisation, en y adhérant en profondeur, de façon plus parfaite que dans l'organisation classique. D'autre part, les contradictions économiques et politiques de l'organisation se trouvent presque entièrement transférées au niveau de l'individu, qui vit son rapport à l'organisation de façon contradictoire, à la fois comme source de satisfactions et comme prison, obstacle à son épanouissement.

Nous avons interprété le système de pouvoir de l'organisation comme un *système dialectique* de médiation des contradictions. L'organisation, par son système de pouvoir, anticipe et médiatise les contradictions qu'engendrent les transformations du mode de production. En particulier, le rôle accru du travail intellectuel dans la production exige de nouvelles formes de coopération entre les travailleurs. Il exige en même temps de nouvelles formes de contrôle qui subordonnent les travailleurs, coopérant dans le processus de production transformé, aux objectifs capitalistes de profit, de conquête mondiale et d'expansion. Les structures de pouvoir nouvelles répondent à ce double objectif et à cette contradiction. En intégrant davantage les travailleurs à l'organisation aux niveaux politique, idéologique et psychologique, elles empêchent la formation de collectivités qui s'opposent à elles et remettent en question la logique capitaliste et les pratiques dans lesquelles elles s'enracinent.

Nous avons également exploré les limites d'une interprétation marxiste de ce type. En particulier le système de pouvoir de l'organisation apparaît aussi comme une réponse aux contradictions inconscientes éprouvées par les travailleurs dans un processus de travail collectif, notamment à leur impossibilité de dépasser une dépendance infantile, qui se transfère sur l'organisation et limite leurs possibilités de coopération. Si l'organisation influence comme nous l'avons vu les structures inconscientes collectives, elle est aussi produite par elles, dans un processus de renforcement circulaire. L'un et l'autre type de

déterminations définissant l'état socio-mental à une certaine étape de son développement.

Le résultat de la recherche ne réside pas seulement en une interprétation globale des phénomènes de pouvoir. Elle fournit une méthode d'analyse des configurations locales de pouvoir en tant qu'elles s'inscrivent dans le système global.

Cette recherche au niveau théorique vise une reformulation et une meilleure articulation du marxisme et de la psychanalyse comme instruments majeurs de l'analyse des organisations. Elle conduit à une critique radicale de la sociologie des organisations et de l'approche néo-rationaliste, qui justifient sans l'analyser la pratique managériale. Au niveau pratique, elle devrait conduire, non seulement à la critique des méthodes managériales du changement planifié (direction par les objectifs, analyse des stratégies intergroupes, dynamique de groupes classique...), mais aussi à un réexamen des méthodes de changement social employées par les partis politiques, les syndicats, les animateurs de formation. La méthodologie recherchée viserait l'analyse concrète du système socio-mental et de ses contradictions sous-jacentes, la recherche de dépassements des contradictions dans une pratique qui ne sépare pas le niveau micro du niveau macro, les transformations aux niveaux psychologique, économique, idéologique et politique.

*Sociologie et Sociétés* m'a exprimé son intérêt pour la recherche de notre équipe sur les phénomènes de pouvoir dans les grandes organisations et m'a proposé que nous contribuions au numéro de la revue. Nous le faisons avec plaisir. Dans cette recherche, assez vaste, c'est plus particulièrement les méthodes d'animation d'un Séminaire de formation centré sur l'analyse du rapport de l'individu à l'organisation qu'il nous est apparu utile de présenter. L'article de D. Descendre, extrait de notre rapport, porte sur cette question\*.

## II LE SÉMINAIRE TLTX ET MOI, par Daniel Descendre CONCEPTION MÉTHODOLOGIQUE

### EXPRESSION ET MOBILISATION DU CORPS

Les séminaires dits d'«expression» ont dans leur conception pratique et théorique fortement influencé notre recherche sur la méthodologie du changement, en particulier sur les phénomènes de pouvoir. En effet toute notre théorie et notre praxis de l'expression et de la mobilisation du corps s'appliquent à l'analyse des organisations et du pouvoir tout en devant être dialectisées et nuancées.

Mobiliser le corps implique l'entièreté des individus concernés, au delà des comportements, des pensées, du parolisme institués. Un corps entier qui

\* Max PAGES, Michel BONETTI, Daniel DESCENDRE, Vincent de GAULEJAC, Laboratoire de changement social, Université Paris-Dauphine, *Recherche sur le pouvoir dans les organisations*, texte miméographié, 3 vol., 626 p. Vol. III : *Éléments pour une théorie du pouvoir dans les organisations*, 191 pages. Recherche faite pour la Commission CORDES, Commissariat du Plan Paris.

s'exprime pleure, danse, rit, tremble de peur, se cache, réfléchit, se réfléchit, projette, rêve, terrorise, est terrorisé, étreint, jouit, pense, se mire, crée, cause, délire, se déchire, poétise, peint, se contracte, explose, caresse, frissonne, s'isole, accouche, rythme, frappe, respire...

Vivre cela collectivement c'est, à l'échelle de la nature, vivre dans l'ordre et le chaos cosmiques, c'est, au niveau des structures sociales, agir une symphonie et un ballet émotionnels, se mouvoir dans le théâtre de l'imaginaire qui confirme une réalité archétypique, créer une peinture anarcho-désirante, rassembler un sénat du désir à majorité underground et à minorité silencieuse, c'est aussi baigner dans le silence d'une foule ennuyeuse, ou son bruit. Ce groupe d'expression crée un univers polymorphe et multidimensionnel où peuvent se hiérarchiser et s'interconnecter à l'infini tous les flux du corps.

Pratiquement, cela signifie une conception de la vie d'un groupe et de son animation en rupture avec la psychosociologie classique (dynamique de groupes, champ de référence exclusivement sociopsychanalytique)... Ce qui est mis en œuvre c'est un univers jamais clos où le corps se meut et trouve dans l'expression collective un creuset énergétique qui facilite et multiplie chez chacun l'expression de son monde intérieur, de ses particularités et de ses aspirations d'homme en relation avec autrui, avec le monde social.

Ainsi l'option analytique conçoit le changement comme un débat parlé avec l'interdit intériorisé, comme une adaptation par une redécouverte du refoulé.

Le changement c'est un élargissement du champ de la conscience qui naît dans une structure hyperreproductrice de l'institué, de la dépendance aux figures d'autorité. Cela équivaut à une normalisation par les normes et vers les normes.

L'imaginaire plus actualisé que symbolisé est considéré comme un danger de destructuration, l'émotion traduite en acte comme une violence et un refus d'entrer dans l'ordre de la conscience.

Au contraire, la mobilisation du corps dans un processus collectif d'expression *libère en permettant une réalisation des désirs enfouis, des émotions réprimées* à la fois ou successivement sur les plans symbolique ou du rêve agi ou de la réalisation agie. Le jeu dialectique des forces répressives externes et internes et du mouvement du désir se passe dans des relations réelles, avec des êtres de chair. La rencontre est réellement éprouvée dans l'entière du corps, le plaisir et la peur d'être ensemble ne sont pas parlés mais réellement éprouvés. *C'est cet éprouvé de la peur et du plaisir qui est constitutif d'une dynamique d'évolution* en profondeur. Le conflit, la tension, le symptôme ne sont pas considérés comme des élaborations secondaires par rapport à un désir originel refoulé mais comme des expressions directes d'une tentative de reposséder et d'unifier son corps.

Leur mise en acte ou leur théâtralisation sera recherchée, favorisée. Ainsi, par exemple, l'hystérie avec son jeu de séduction-retrait, avec ce qui n'est qu'incessante image en deçà et au delà du il et du elle se manifestera sous forme de trame émotionnelle, de rencontre-fuite dans la danse, etc.

Au moment de l'expression, le moi est indivisé ou potentiellement non divisé, il ne reproduit pas sa division inhérente aux « autres » intériorisés, à l'institué qui s'est fait corps figé et conditionné.

Indivisé soit qu'il est momentanément unifié, soit qu'il éprouve une simultanéité morcelée aux flux interconnectés.

— Parce que l'irruption de l'émotion que ce soit la colère, le cri de la terreur, les larmes de la souffrance la plus primaire, mobilise totalement l'individu sans reproduire la division moi non-moi, passé présent, tête pensante et vibrations neuro-végétatives. Elle est simultanément solitude et présence au monde.

— Parce que l'expression des différents éléments d'un conflit ne se reflète pas au travers d'un je qui se décentre pour dire qu'il croit qu'il est coincé entre ceci et cela mais bien dans un continuum fluide où tantôt un geste ou un rythme est plutôt l'expression du libéré, tantôt un débat avec le réprimé tantôt un syncrétisme des deux. Le conflit n'est pas clivage mais gestalt.

— Parce que dans le contexte du groupe, *les individus sont simultanément reliés à un niveau d'inconscient collectif* et que dans ce lien se crée un univers polysémique, où chacun est capté par l'un ou l'autre élément qui fait résonance avec son monde intérieur. L'inconscient n'est donc plus simplement un débat avec son monde intérieur méconnu ou refoulé, mais une rencontre avec le réel produit collectivement et porteur d'un inconscient progressivement transparent. Indivision donc parce que l'inconscient n'est pas un univers clivé du conscient mais un donné toujours présent et créant un lien instantané entre les membres du groupe.

— Parce qu'à côté de langages binaires ou participant d'une logique instituée s'expriment des langages syncrétiques « unificateurs » (action — poésie — danse, etc.).

— Parce que l'expression collective implique une fluidité du temps et de l'espace, une modulation de ceux-ci à l'image de l'histoire collective agie et éprouvée, parce qu'une animation engagée dans la mise en œuvre et dans les débats avec l'inconscient collectif rompt avec la structuration autoritaire que sacre l'institué et marque les contradictions du pouvoir et de ses représentants.

#### LA CONFRONTATION AVEC L'IDÉOLOGIE ET LE SOCIO-POLITICO-ÉCONOMIQUE

L'ensemble de ces concepts sont fondamentaux, théoriquement nous les appliquons également à l'étude des phénomènes de pouvoir. Cependant, nés d'une approche empirique de groupe d'expression, ils touchent essentiellement le champ socio-affectif, l'évolution individuelle intrapsychique et s'articulent insuffisamment avec l'idéologico-politico-économique. Inutile de revenir ici en détail sur nos hypothèses théoriques concernant cette articulation. Elles font l'objet de l'ensemble de ce rapport. La méthodologie du changement qui prend en considération les phénomènes de pouvoir est encore largement empirique. Toutefois, au moment d'organiser le séminaire de recherche, nous avons clarifié les points suivants :

Si le psychologique, d'une part, le politico-économico-idéologique, d'autre part, s'interpénètrent et se génèrent mutuellement et constituent une seule et

même réalité, il n'en est pas moins vrai qu'au niveau de l'histoire et de la genèse chacun de ces pôles présente un noyau irréductible. Pour le psychologique : la dialectique amour, désir, angoisse ; essentiellement l'énergie du corps relationnel.

Pour le politico-économico-idéologique : les contradictions inhérentes à toute institutionnalisation du temps, de l'espace, de l'énergie naturelle : essentiellement l'énergie du corps productif face au monde de la matière. Ces deux irréductibles jamais reconnus, dans leur génération mutuelle produisent les structures d'ancrage des phénomènes de pouvoir avec l'inéluctable violence de groupe à groupe, avec les conflits conjoints à la division sociale, etc. Indissociables dans le réel, ces deux entités le sont aussi au niveau de l'inconscient collectif.

Et c'est bien en touchant ce dernier, par l'expression libre du corps, que nous pouvons espérer un changement.

Le contenu des pages précédentes continue à s'appliquer ici avec les nuances suivantes. L'expression engendre une libération du désir, une levée des interdits, une quête du plaisir.

La scène de l'inconscient collectif est représentée dans un continuum universel fondant l'unité. Temps, espace, matière, sont englobés, mais selon l'absolu de la dimension amour plaisir désir, c'est-à-dire temporellement, an-historiquement, spatialement.

Or l'inconscient collectif est d'emblée et simultanément (mais à un second niveau) une traduction des conflits inhérents à l'organisation sociale, aux phénomènes de pouvoir. Transversalement, dans tout lien collectif se reproduisent et se manifestent l'ensemble des institutions sociales avec les conflits, la séparation, la violence qu'elles véhiculent.

Pourtant, nous constatons empiriquement que les groupes tendent à élever la représentation consciente des deux pôles alors que l'expression libre du corps simultanée le psychologique et le politico-économico-idéologique. Comme si l'expression du désir, l'expérience de l'amour, dépassant la répression de l'institutionnel refuse la conscience de l'articulation de cette répression dans l'organisation sociale. Comme si la représentation consciente du politico-économico-idéologique excluait la conscience simultanée des enjeux du désir et de l'amour.

Pour analyser plus profondément cet apparent paradoxe, nous avons décidé d'expérimenter les groupes centrés sur les phénomènes de pouvoir selon le principe suivant : le pouvoir ne peut se saisir que dans une structure pluri-dimensionnelle, celle de l'articulation du psychologique, du politique, de l'économique et de l'idéologique. Plus l'approche de ces dimensions sera désinstitutionnée, plus elles seront saisies dans leur déterminisme profond, et susceptibles d'être changées. L'expression libre du corps maximalise la désinstitutionnalisation. C'est l'inconscient collectif qui se révèle dans sa spécificité, c'est-à-dire en dehors de la reconnaissance de l'articulation de l'organisation sociale. Dès lors, notre expérimentation technique en réponse à ce problème consiste à mobiliser le corps et l'inconscient, mais par rapport à des situations prédéfinies. Nous les supposons en rapport symbolique avec des champs d'articulation,



avec des points de condensation du désir et de l'inconscient dans un temps et un espace socialement organisés. Articulation et condensation qui produisent du pouvoir.

Techniquement, au lieu de favoriser une expression totale non structurée, aux connexions archaïques, qui dérive uniquement vers le psychologique, nous créons une scène d'où émergent des dimensions articulées du social. C'est à l'intérieur de celle-ci, puis d'une autre, etc., que se mettra en œuvre l'inconscient collectif, mais cette fois nécessairement confronté itérativement à la pluridimensionalité du pouvoir.

#### L'APPROCHE TECHNIQUE

Sur une structure de base générale, où le groupe génère sa propre histoire, règle son choix entre les différents registres d'expression, s'organise dans le temps et dans l'espace, nous avons mêlé une série de techniques auxquelles nous recourons selon les opportunités. Toutes ces techniques approchent les phénomènes de pouvoir et des organisations, en pondérant d'une manière variable la mobilisation de l'inconscient et le recours à l'analyse conceptualisée et structurée. Mais pour l'essentiel, elles visent à une représentation de l'imaginaire, à une théâtralisation de l'inconscient autour d'axes référentiels qui s'articulent selon le politico-économico-idéologique. Un bref résumé de certaines de ces techniques en fera comprendre la conception.

##### *Le dessin, les images sociales*

L'organisation est toujours appréhendée à un niveau archétypique, elle se présente et capte l'imaginaire de ses membres au niveau de la structure fantasmatique qui le fonde. Le plus souvent nous abordons ces images sociales par le dessin : « Faites un dessin de votre organisation comme vous le ressentez, représentez-vous y. »

En filigrane de la fantasmagorie individuelle vont se retrouver des symboles communs, des archétypes collectifs, etc.

##### *La danse*

La danse est centrale dans le travail par l'expression. Le corps peut y trouver sa libération optimale ou signifier de la manière la plus transparente et la plus éprouvée sa lutte avec l'emprisonnement.

La fluidité de la danse lui permet d'être aussi riche au niveau individuel qu'interpersonnel, que collectif. Elle débouche spontanément sur des rituels où les significations sociopolitiques et affectives convergent, fusionnent. Surtout riche en tant que création spontanée, elle peut cependant être induite autour de thèmes prédéterminés. Par exemple, dans un groupe qui travaille les problèmes de pouvoir et de décision, a eu lieu une confrontation entre la danse de l'anarchie et la danse de la décision.

##### *Espace de théâtralisation. Le théâtre des archétypes, du quotidien*

À partir du matériel déjà produit, nous invitons les participants à construire dans l'espace un décor pour l'inconscient, une scène où les éléments

structurants de la réalité de l'organisation ou du champ social deviennent saillants. Ensuite, dans cet univers se déroulent une parole et une action théâtralisées mais spontanées. Ainsi apparaît où et comment dans le réel et dans l'institué s'insèrent l'imaginaire et le fantasmatique, comment cette insertion perpétue le phénomène de pouvoir. L'imaginaire retrouve sa spécificité signifiée et éprouvée. L'action théâtrale permet de se distancier du réel grâce à la protection du jeu, tout en favorisant l'expression du monde chaotique et archaïque de l'inconscient.

Cette technique peut aussi se centrer sur un individu qui choisit son décor et fixe des rôles aux autres participants, ou trouvera son point de départ dans des éléments de l'espace théâtral prédéfinis (par exemple le policier, le médecin, le patron, la femme, l'école, la ville, ou tous les éléments d'une organisation, etc.).

### *Analyse des structures d'une organisation*

Dans un style plus analytique et plus conceptualisé, nous proposons également des exercices d'analyse de structures dans leur complexité multidimensionnelle. Tout un sous-groupe aide un de ses membres à analyser sa situation dans son organisation: 1) établissement de la géographie des groupes internes et externes à l'organisation selon les rapports d'alliance et de domination; 2) même travail en clarifiant la domination politique entre les groupes; 3) rapports de propriété, nature et régime du contrôle sur la production, répartition des fruits, nature de l'inégalité de cette répartition, situations et réactions des groupes dominés; 4) rapports psychologiques: repérage des figures privilégiées dans l'organisation, dont on se revendique, nature des rapports individuels avec les détenteurs de l'autorité, nature affective de ces rapports: passionnels? sur le mode de la fidélité ou de la trahison?, le style de commandement des chefs; 5) sur le plan culturel: existence de systèmes de croyances ou d'idées «quasi religieuses», existence de normes de conduite, de gardiens et de diffusion de ces normes, existence de normes et de systèmes déviants, etc.

Cette grille d'analyse qui présente encore d'autres dimensions, permet aux participants de sortir du pattern de représentation dans lequel ils sont enfermés. À côté de cette approche verbale, nous abordons également les mêmes phénomènes par le jeu.

### *Le jeu dans et de l'organisation*

Les rapports entre les groupes, ou d'un individu à son organisation, sont bien souvent, au niveau du vécu et de la réalité, un jeu avec des règles formelles et des règles implicites, avec des règles pour détourner les règles, avec les dimensions de hasard et d'emprise irréversible de la mécanique du jeu.

Nous reproduisons dans les groupes des jeux «organisés», où toutes ces dimensions se révèlent dans leurs structures, où l'individu identifie son implication psychologique dans le jeu (plaisir, souffrance). Dans certains jeux, nous amenons les participants à affronter des sous-groupes, avec des règles qui reproduisent tous les rapports de domination.

Pour le séminaire TLTX et moi, nous avons spécialement construit le jeu de l'oie qui reproduisait les règles de jeu officielles et officieuses dans TLTX

(politique du personnel, carrière, émulation à la production, rapports de domination internationaux, etc.). Nous avons établi le parcours du jeu dans l'espace réel, chaque joueur étant son propre pion et se déplaçant lui-même dans l'espace. Certaines cases étaient vierges et les joueurs devaient alors créer eux-mêmes les instructions. Beaucoup d'instructions permettaient l'improvisation d'un jeu dramatique ou de comportements agressifs à propos du vécu dans l'organisation.

Par exemple : vous êtes élu au comité du personnel, vous faites un discours, puis vous la fermez pendant deux jours. Au dîner du personnel TLTX, vous vous brouillez avec votre conjoint, vous jouez cette scène avec celui ou celle qui vous suit. On s'est trompé sur votre cas, vous allez à la case entretien d'évaluation en discuter avec votre supérieur. D'autres cases révèlent les aléas de la carrière : vous seriez un très bon manager, mais nous en avons trop : restez sur place pendant un tour. On apprécie vos douze heures de travail quotidiennes, avancez de trois cases. Vous êtes en période d'incertitude : restez les yeux bandés pendant un tour.

## RÉCIT ET ANALYSE DU SÉMINAIRE

### LES PREMIÈRES HEURES DU SÉMINAIRE : LA MORT DÉJÀ LES LIGNES DE FORCE DES PROBLÈMES DU GROUPE

Le séminaire démarre dans un climat funèbre. Avant même qu'aucune activité n'ait eu lieu, on annonce la mort du directeur du personnel de TLTX. Un membre de son service quitte dare-dare le groupe. Ainsi la mort, qui modulera bien des aspects de l'histoire du séminaire, inaugure notre exploration. Plusieurs participants semblent secoués. Cette mort, c'est la mesure d'une vie ou d'une carrière : arriver non loin des sommets TLTXiens pour quoi, pour qui ? Pour mourir ?

Notre première activité fut une invitation à chacun d'exprimer ce qu'ils « amenaient » en eux au séminaire. Les champs mentaux individuels qui s'exprimaient témoignaient d'une grande redondance au niveau collectif. Ils définissaient les lignes de force de la problématique consciente de TLTXiens motivés pour s'interroger sur le thème TLTX et moi. Avant tout des critiques et des interrogations à propos de leur univers professionnel. La surcharge de travail, l'usure, l'exploitation par TLTX. Sorte de commun dénominateur des préoccupations de la majorité des participants : « *Il me faudra quinze jours pour rattraper le retard consécutif au séminaire* », « *Je n'ai pas le temps* », « *Il court vite le temps TLTX* », « *J'ai un quota à faire, j'ai trop l'esprit au boulot* », « *TLTX fait une grande consommation d'hommes* », « *À force de presser le citron, il n'y a plus de jus* ».

Apparaissent fréquemment des sentiments de conflit entre TLTX et le reste de sa vie : « *Quelle horrible pression à soutenir et à faire comprendre à sa famille propre* », « *Faut-il être le plus fidèle à ses principes, à ses idées, ou à celles de la société qui vous emploie ?* »

L'ensemble des réactions ont la même tonalité : inquiétude sur l'avenir à TLTX, sur la carrière, évocation d'une évolution négative de TLTX « *dégrada-*

tion de l'ambiance », « la foi en TLTX était une réalité, elle semble devenir un mythe », doute et interrogation sur le management. Dans ce qui est déclaré la deuxième ligne de force concerne l'évocation de soi, de ses proches, de sa vie relationnelle. On se déclare, là, avec ses problèmes de relation avec son épouse, avec ses enfants, etc. La troisième dimension évoque la mort. On cite les morts de TLTX, ou le nom de quelques personnes limogées. On évoque la « présence de la mort ».

Enfin se manifestent des réactions centrées sur le séminaire lui-même : les appréhensions, les attentes, l'absence, etc.

L'ensemble de ces déclarations n'est pas né d'une parole spontanée, mais par induction des animateurs. Une fois les déclarations produites par écrit et communiquées par lecture, le groupe ne pourra les assumer dans une discussion. Cela se répétera souvent, après une phase de production riche, celle-ci ne peut être reconnue et est évacuée par un échange verbal quasi programmé ; nous y reviendrons.

#### L'UNIVERS TLTX

L'étape suivante de la vie du groupe sera une intense production irrationnelle en deux étapes. La première est individuelle : chacun se représente dans TLTX en un dessin ; la seconde est collective : création de l'espace de TLTX en trois dimensions.

À l'issue de ce processus, les réactions seront éloquentes : « *C'est touffu, c'est serré, on se sent écrasé dans cet univers* », « *Tout le monde doit faire un effort personnel pour se mouvoir dans la société* », « *C'est un peu comme ça à TLTX* », « *On se retrouve un peu comme à TLTX, un individu un peu seul au milieu de tous ces managers, et qu'il se débrouille* ». Les associations allant dans ce sens se renforcent mutuellement, beaucoup se retrouvent dans l'état d'un minuscule personnage isolé dans un univers énorme, écrasant. « *Ça c'est le dessin de quelqu'un qui ne se sent peut-être pas anonyme vraiment, mais perdu.* » Réponse : « *Moi je suis le tout-petit point dans le dessin, les grandes masses qui m'entourent c'est, tout en haut la peur, ce grand rond rouge c'est le centre commercial mondial, et toutes ces flèches qui partent du point c'est moi devant servir ces masses...* »

Lorsque quelqu'un dira : « *La puissance de la société devrait être en soi une ressource pour chacun, mais...* », c'en est trop pour le groupe. Les résistances reprennent le dessus. X clôture le débat : « *À quoi bon s'évertuer à saisir tout TLTX puisque chacun ne peut évoquer qu'un tout petit morceau.* »

Ainsi, très rapidement, la mobilisation de l'expression irrationnelle remet en question les représentations instituées, l'équilibre psycho-idéologique établi. À savoir que la puissance de TLTX renforce son identité, on participe de cette puissance.

Or ici ce qui ressort c'est l'isolement, l'écrasement, le morcellement dans et par cette hyperpuissance.

Le groupe ne peut entrer plus avant dans la reconnaissance des significations qui émergent de l'inconscient. Or cette reconnaissance n'était qu'une

entrée en matière, la production irrationnelle globale est effectivement très riche, mais aussi très dévastatrice pour l'institué, comme le montre la description sommaire ci-dessous, où nous ne reprenons que quelques éléments utiles pour comprendre la suite du séminaire, ou pour illustrer notre approche méthodologique.

### *Les flèches flux*

La flèche est omniprésente dans tous les dessins. Prolifération de flèches en tous genres. Une autoroute où circule un petit bonhomme vers un point d'interrogation est une immense flèche. TLTX, route à voie unique, disent certains. Des têtes, des corps, explosent littéralement des flèches qui circulent dans des buildings TLTX, ou dans ses ramifications mondiales. Parfois les flèches se transforment en éclairs qui se perdent dans « rien ». Certaines représentations de TLTX et moi sont des gribouillis où on ne distingue que les fameuses flèches. Parfois au bout des flèches une explosion, ou encore des flèches poteaux pour barbelés entourent la pyramide TLTX. Identité d'un moi qui ne peut se trouver en même temps qu'il se perd dans un fractionnement de flèches.

Flèche flux de l'expansion capital, de la croissance de l'organisation, de la captation dans le mouvement abstrait et à sens unique, du moi érectocrate fluide, abstrait, unilatéral. Le moi à sens unique.

Flèches flux qui partent du corps d'un TLTXien pour devenir flux d'énergie dans tout l'univers TLTX, qui revient au même corps comme une flèche lance, flèche arme qui accable le corps abattu. C'est là la caractéristique des dessins où le corps est incarné-figuratif. Lorsqu'il n'est qu'une abstraction (point, point d'interrogation, flèche de format réduit) le fléchage est à l'image du flux TLTX, le moi se confond avec l'abstraction de la flèche flux. Pour les corps incarnés, la flèche flux porte en même temps que le flux de la circulation, de la production d'énergie, de la voie unique, la blessure de l'usure du corps.

### *Le flux — obligatoire, vers l'inconnu, vers l'angoisse*

La même problématique s'exprime sous d'autres formes. Par exemple dans ce dessin qui figure un homme lancé sur une piste à obstacles. Au bout de la pente, un coffre. Le coffre de l'inconnu bordé d'un point d'interrogation. Coffre au trésor? Coffre cercueil? Ou encore dans cette double voie ferrée, l'une s'enfonce dans un tunnel noir, l'autre est éclairée par le soleil. Commentaire de l'auteur : « *Le tunnel me fait peur, le noir dont on ne voit pas la fin, on rentre et on ne sait pas quand on en sortira, comme si on commençait un travail et on ne voit pas quand on le terminera et on ne sait pas où on va.* »

### *Mort, écrasement, épuisement*

À l'arrière-plan de tout cela, c'est la mort qui se profile, déjà manifeste dans des masques peints et mortuaires, ou dans des têtes de mort. Ce qui se signifie plus explicitement, c'est l'épuisement, la tension, comme dans l'énorme masse métallique d'un étau (TLTX) qui presse un fragile citron, ou dans le pendu se balançant à son gibet.

### *Le cirque TLTX*

À côté des représentations du monde de béton verre acier, apparaît aussi le monde du cirque. Parfois syncrétiquement au premier plan (un building dont le rez-de-chaussée est un chapiteau), en contraste avec celui-ci. Comme dans ce dessin d'une tour de verre acier où à chaque étage les mêmes hommes exécutent la même opération face au cirque TLTX où se déroule le spectacle. Plusieurs images de soi sont de tristes visages de clown. Cirque, évocation du monde du jeu, de la prouesse, de la tristesse et de la violence. Décodage : TLTX = Technocratie + cirque = organisation — bureaucratie. Les éléments signifiants sont innombrables, l'un d'entre eux l'a été particulièrement.

#### LE CADRE ET L'ENVERS DU CADRE

Simultanément et dans un climat spontané, deux sous-groupes vont indépendamment reconstituer deux bureaux de manager. L'un est caché, camouflé derrière une cloison. L'autre s'affiche à ciel ouvert. Création contradictoire et collective, produit de l'inconscient collectif. En fait un cadre est, comme le montreront les réactions ultérieures, l'envers de l'autre.

Pour la conscience, le vécu contradictoire est absent, voire intolérable. Dans le mouvement d'expression collective, ce vécu s'impose inéluctablement. Le groupe va faire du cadre caché le bon cadre, de l'autre le mauvais. On dit du premier que c'est le manager idéal *« celui qui a marqué notre histoire TLTX »*. D'ailleurs on a mis au dessus de lui dans son bureau le poème de Smith, le fondateur de l'entreprise : *« The difficult we can do right a way, the impossible takes a little longer. » « Quand on a fait cela, quand on a réalisé cette devise, on peut dire avec fierté : Je suis un achieveur »,* dit un participant.

L'autre cadre ne respecte pas le sigle TLTX, il en fait un faire-part de deuil. Tandis que le sigle est intact, pur, chez le bon cadre. Toute l'allure du cadre non caché montre qu'il est incompetent. Il a une couronne et un parapluie. Il joue au roi et ne prend aucune responsabilité.

Le groupe poursuit son analyse dans cette voie. *« Ce cadre-là, il impose aux autres des choses mauvaises », « il représente un danger, parce qu'il utilise le pouvoir d'une manière dangereuse. D'ailleurs tous les dossiers qui se trouvent sur son bureau le montrent. »* Effectivement sur les dossiers, il y a des inscriptions de dérision du genre : Problèmes à faire résoudre par les autres, M'en parler.

À ce niveau d'analyse, la parole du groupe reproduit l'idéologie et les modèles institués. Un bon et un mauvais cadre, l'un est le modèle type préconisé par l'entreprise, il est au service de celle-ci, c'est un modèle auquel on adhère. Or si la création collective reproduit ce clivage, en même temps elle le dépasse. En effet la production irrationnelle exprime la contradiction vécue et refoulée à la suite de ce modèle, contradiction camouflée par la parole officielle. On ne peut trouver meilleure illustration des effets de nos options méthodologiques. À un premier niveau les représentations conscientes constituent un discours établi et codé par l'institution. Elles sont une information que perpétue la négation des contradictions et du vécu total par refoulement affectif et politique. Ces représentations s'alignent sur un modèle idéal et unilatéral. C'est ce discours-là que dans un premier temps le groupe réitère. Or les deux

cadres et leur bureau ont été représentés dans un mouvement irrationnel, incontrôlé, dans un climat d'expression libéré par des corps en action qui ont recréé dans l'espace un personnage avec son décor. Cette expérience a été éprouvée et agie sensoriellement, totalement. Il en reste des signes, un réseau de signes à trois dimensions, des signes palpables et sensibles. Ils constituent une juxtaposition articulée d'éléments symboliques. Ils dégagent un champ sémiologique structurel très riche en information. Ils témoignent d'un langage non saturé où perce la logique de l'irrationnel. Ils sont la dénonciation agie et actualisée du discours officiel, rationnellement déformant.

Le problème est pour le groupe d'accepter ou non, au niveau conscient, la signification de sa production irrationnelle. Dans ce cas, c'est un travail d'assimilation des significations qui va se faire. En effet, dans la suite de l'analyse, les contradictions vont surgir. On dit : *«Le cadre chargé de toutes les critiques est aussi un bon vivant, il a un visage joyeux (le masque qui constitue son visage est très coloré), il fume allègrement le cigare, c'est un bon gros, un jovial.»* D'autres font remarquer que l'on a représenté ce cadre avec un corps (il a un ventre, une cravate, est rembourré de coussins, etc.) tandis que le cadre idéal a un masque blanc, glacial, et n'a pas de corps : *«Il a le masque glacé de la direction»*, dira-t-on. Il est désincarné : *«Il n'est pas physiquement.»* Réponse : *«Peut-être, mais la présence de l'autre est manifeste, il a des symboles.»* Contre-réponse : *«Oui, des symboles, tandis que là il y a un corps»*, ou *«celui-là n'a qu'une tête»*. Le cadre officiel possède un téléphone rigoureux, le cadre-bis a, lui, un téléphone énorme, digne d'un gag de clown.

On se rappelle qu'au moment de représenter l'effigie du cadre baptisé «officiel», on a dit : *«On va le cacher.»* De fait, on a caché un être inquiétant. Le cadre jovial imparfait porte le deuil de TLTX (sigle entouré de crêpe), ce qui est une façon de rompre avec la mort que contient une identification à l'institution. Mais le cadre officiel affiche dans son bureau une parole attribuée à M. Smith, fondateur de TLTX, qui le met au service de l'impossible mais qui est signée Adolph Hitler. Ainsi s'exprime la connexion entre deux systèmes totalitaires. Petit à petit (cette construction du décor théâtralisé est l'approfondissement du contenu des dessins individuels), va se moduler pour nous une hypothèse, va s'imposer pour les participants une expérience ressentie : en cherchant à être un relais du système TLTX, le cadre s'impersonnalise, devient un élément symbolique. Béance d'identité que suppléent les représentations idéologiques pleines de valeur d'efficacité, d'«achèvement». Reposséder un corps vivant, ne plus se réduire à une «tête-relais», implique d'être, à l'intérieur de TLTX, chargé de tous les défauts, et donc d'être coupable, absolument coupable. Dans le premier cas, le désir se résume à une quête de puissance, la mort est agie et refoulée. Dans l'autre, le désir renvoie au plaisir, la mort se fait deuil, l'identité ne se résume plus à l'identification à l'institution, mais c'est un plaisir coupable et dévalorisant.

DISCUSSION STÉRÉOTYPÉE. PREMIER CONFLIT DE POUVOIR  
AVEC LE STAFF. ANALOGIE DU FONCTIONNEMENT DU SÉMINAIRE  
ET DU FONCTIONNEMENT DE TLTX

Chaque fois que grandit le risque de rendre conscientes les significations et l'expérience agie dans l'expression irrationnelle, il se trouve quelques parti-

cipants, gardiens de l'institué, pour remettre le groupe sur les rails d'une discussion stéréotypée aux aiguillages parfaitement contrôlés. Les mêmes thèmes reviennent inlassablement dans le même ordre : a) Il n'y a plus de « décideur » dans TLTX, dans la disparition de celui-ci c'est la disparition de la personne libre qui se joue.

b) Oui, mais le système TLTX est bon, si beaucoup de gens adoptent la politique du parapluie, la responsabilité finale incombe à l'homme.

c) Le système reste parfaitement valable pour ceux qui savent et osent jouer le jeu, pour ceux qui sont capables de prendre des risques.

d) Les mentalités ont évolué, les jeunes veulent moins payer de leur personne, ils n'acceptent plus la « Kadaver discipline ».

Ce texte va se répéter trois fois. Chaque fois en une heure trente, deux heures. Tel un scénario programmé, il est l'expression de la seule distance consciente que les participants peuvent prendre par rapport au système TLTX. C'est le reflet de la seule parole déviante qui circule à l'intérieur de TLTX. Profondément cette parole soutient le système. Telle est la force de l'imprégnation idéologique, qui fait intérioriser une structure où même les velléités de distanciation, de sentiment d'insatisfaction, de conscience de dysfonctionnement, expriment en fait une représentation de son rapport au monde dans des termes qui perpétuent l'impact idéologique. En l'occurrence, toute problématique structurelle n'est envisagée que sous l'angle psychologique. La psychologisation est bien la finalité de l'idéologie de TLTX. En dernier recours, les TLTXiens finissent presque toujours par déclarer : *« L'homme est mauvais, le système TLTX est bon. »*

Face à ce mécanisme, les animateurs « contre-produisent » les analyses suivantes : les différents niveaux d'expression (danse, dessin, parole...) ne se rejoignent pas, ils cohabitent. L'expérience qui se vit dans le séminaire contient davantage que ce que l'on peut communiquer. Les discussions se déroulent sur des thèmes indépendants de ce qui a été produit dans l'irrationnel. On joue le jeu proposé par les animateurs, mais dans une attitude de coopération réservée, observatrice, prudente. Peut-être y-a-t-il une correspondance entre ce comportement et celui exprimé vis-à-vis de TLTX. La parole qui s'exprime est un ronron des thèmes familiers. Pourtant, au travers de l'expression touchant l'irrationnel, c'est une énergie incroyable et dont on ignore le sens, qui a été déployée. Exactement ce qui se passe à TLTX où il y a l'officiel, les valeurs saines et admises, et puis toute l'énergie que fournit le presse-citron, et dont on ne maîtrise pas la captation.

À ces analyses succèdent quatre types de réactions :

- 1) Vous les psychosociologues et nous les managers, sommes les bouts de deux mondes.
- 2) Vous les animateurs, vous voulez choquer.
- 3) Nous avons la volonté de vous ignorer, votre présence renforce nos défenses.
- 4) Nous nous méfions des autres à cause du jeu TLTX qui se poursuit ici.

Le silence de la majorité mûrissait le conflit de pouvoir qui éclate le lendemain matin. On demande des comptes aux animateurs. L'agitation est grande. Sans doute que la majorité des participants subit une double pression



insoutenable, d'une part, celle du projet et des techniques des psychosociologues qui attirent mais font également peur, d'autre part, l'invitation à ce qu'ils expriment leurs propres projets et désirs, ce dont ils se sentent pour la plupart incapables. Doublement coincés, l'issue du conflit interne est méfiance et agressivité à l'égard du staff.

Or, dans une certaine mesure, si les analyses de la veille qui établissent une analogie entre le fonctionnement du groupe au séminaire et le fonctionnement des participants dans TLTX sont exactes, on peut se demander si inconsciemment le staff ne reproduit pas symboliquement la structure de pouvoir dans TLTX. Un indice de cela est que le programme fixé pour les quatre jours, et qui est photocopié, n'a pas été communiqué aux participants. Nous gardons le secret sur notre projet. Ainsi les cadres de TLTX sont bel et bien menés dans une structure qui les pousse à produire, à mobiliser leur énergie par un processus qu'ils ne peuvent contrôler ni dans son mécanisme ni dans son élaboration, ni dans ses effets, ni dans son utilisation. Cette prise de conscience sous la pression de la tension des participants débouche sur une communication détaillée de la suite du programme prévu, avec une explication des objectifs de chaque activité. L'effet est immédiat. Cette fois, c'est la fin de la première phase du conflit animateur-participants, le groupe définit par lui-même ce qu'il a envie de faire. Trois sous-groupes se constituent : l'un ira discuter au café du village, l'autre discutera en promenade, le troisième dont l'effectif est le plus important décide de suivre le programme, à savoir un exercice sur les contradictions.

#### L'EXERCICE SUR LES CONTRADICTIONS

Le concept de contradiction est un outil central dans les recherches de l'équipe du L.C.S. Il l'est aussi dans la nouvelle construction théorique de Max Pagès (in *Désirer et aimer*, à paraître) :

« La psycho-sociologie doit constamment dialectiser, totaliser, mettre en rapport et relativiser. Il n'y a pas pour elle de perspective ou d'objet d'étude privilégié. Son objet d'étude ce sont les individus — en contradiction — dans des groupes en contradiction — dans des organisations en contradiction — dans une société contradictoire — et les contradictions de ces contradictions. »

Au travers du concept et de l'instrument technique que constitue la contradiction, c'est bien une psychosociologie qui soit une dialectique de dialectiques qui est recherchée. Dialectique pluridimensionnelle qui intègre et confronte notamment les axes suivants :

— À l'intérieur d'un individu et d'une collectivité la dialectique contradictoire et complémentaire de différents registres d'expression et de symbolisation suivants : les besoins et désirs du corps, l'imaginaire, l'émotion, la parole, la pensée, l'action.

— La dialectique du réel du temps et de l'espace, articulation du quotidien avec celle du mental et du psychique *versus* le corporel *versus* le social.

— La contradiction individu-société avec un dehors et un dedans. Du social vis-à-vis de l'individuel et réciproquement, avec une approche qui ne réduit pas cette dialectique à une dichotomie simple mais à une combinaison de médiations au travers des institutions sociales et des instances psychologiques.

— La contradiction entre la réalité structurelle de systèmes, référence inéluctable, et le temps de la rupture créatrice.

— La dialectique entre les différentes institutions sociales, entre les différents niveaux topiques et hiérarchiques de l'organisation sociale, leurs conflits, leur autonomie, leur interdépendance.

— La contradiction individuelle interne entre le morcellement et la réunification entre la séparation et la fusion, entre l'amour et le conflit, entre le masculin et le féminin, entre l'homosexuel et l'hétéro-sexuel, entre la liberté-changement et le renoncement-stabilité. Chacun de ces pôles contient en lui le travail de son opposé, qui est aussi son complémentaire.

Un travail sur les contradictions dialectise réellement le champ individuel ou social et permet l'accès conscient à la réelle complexité d'une situation en identifiant un plus grand nombre de facteurs déterminants ainsi que leur intrication, en réincorporant dans le champ de la représentation le pôle refoulé. Dans la situation de formation du séminaire, nous avons décidé d'orienter l'exercice sur les contradictions internes à l'individu dans son rapport à l'organisation TLTX, en recourant successivement aux consignes suivantes :

J'ai honte de ce dont je suis fier.

J'aime ce que je déteste.

Je suis rassuré de ce dont j'ai peur.

Je doute de ce que je crois.

L'expérience empirique montre que ce genre d'exercice, qui apparaît d'abord aux protagonistes comme un jeu de langage, aboutit le plus souvent à des prises de conscience éprouvées et ressenties fortement. D'abord à un niveau de communication consciente, il apparaît que sous le couvert de la contradiction peut se dire l'indicible, ensuite à un niveau inconscient le fait de suivre une consigne qui pousse à dire le contraire de ce que l'on croit penser amène, d'associations en associations, à faire réaliser que certains de ces contraires sont éprouvés et vécus réellement. Dès lors, à l'intérieur de soi, la frontière entre l'affirmé et le refoulé se lève et naît un discours où des ressentis plus dialectiques ou plus syncrétiques trouvent leur place.

Dès le début de l'exercice, les participants ne veulent plus répéter les critiques éternelles et dépourvues d'impact à l'égard de TLTX. La consigne de dire « j'aime » arrive spontanément et est adoptée préférentiellement aux consignes des animateurs et dès lors l'exercice va devenir, sous l'impulsion du groupe, une exploration de motifs d'attachement réel de chacun à TLTX. Comme si ce qui était éprouvé était : j'en ai marre de ronchonner, d'ironiser contre TLTX, j'en ai assez de ce mode de défense, je veux comprendre pourquoi je tiens à TLTX.

*J'aime TLTX, ce que j'aime à TLTX*

Va démarrer un moment nodal du séminaire où l'on ne peut mieux faire comprendre comment la psychologie individuelle crée un attachement au travail et à l'organisation TLTX, quelle que soit l'aliénation subie par ailleurs. Voici les expressions des participants :

J'aime

«la liberté dans mon métier»;

«la liberté et la variation dans mon métier, le contact avec les gens à l'extérieur»;

«que TLTX paye bien surtout, puis la liberté dans mon métier»;

«la possibilité de progresser, de faire des carrières rapides et intéressantes»;

«mon travail. Le changement est passionnant, on n'est pas coincé dans un boulot, il n'y a pas d'encroûtement, la sécurité produite par le sentiment qu'à long terme TLTX a presque toujours raison»;

«moi je dois être masochiste, j'aime la tension nerveuse de recevoir 25 coups de fil emmerdants, vivre qu'on survit»;

«que tout le monde trouve la possibilité de trouver la solution à sa propre initiative, que la société ne mette aucune limite à ses possibilités»;

«qu'elle nous laisse faire ce qu'on veut. Je n'ai jamais découvert la limite pour la grandeur d'un projet à faire»;

«la confiance qu'on me fait, qu'on accepte les risques que je propose»;

«qu'on ne m'ait jamais dit que pour faire ça, il faut deux étoiles d'or»;

«que je me sente le seul à juger mes gars et à faire leur plan de carrière».

À la suite de cela un début de discussion s'entame, mais le groupe est d'accord pour poursuivre l'exercice sous une autre forme.

«J'aime mais

«J'aime avoir, recevoir plus de travail que je ne peux en faire sur une journée, j'aime ça, j'aime ça foncièrement, parce que ça m'oblige à rationaliser ce que je fais, parce que ça m'oblige à remettre en question les choses qui sont beaucoup trop longues et fastidieuses. Mais, puisqu'il faut mettre un mais, je me rends compte que ça m'oblige à travailler beaucoup, tard, intensément, et que ça empiète fortement sur ma vie privée. Comme disait X, moi, mon épouse, c'est le vendredi soir, le samedi et le dimanche et puis c'est fini : lundi, mardi, mercredi, jeudi, c'est TLTX.»

«J'aime pouvoir faire ce que je fais maintenant, de pouvoir dans une grande société comme TLTX, pouvoir exprimer très franchement mes sentiments, et qu'il y a des personnes très haut placées qui cautionnent ce genre d'exercice, cela me rassure très fort de pouvoir le faire. Ce qui m'inquiète un petit peu, c'est que tout le monde à TLTX, à la direction, n'est pas apte à comprendre cet exercice et pourrait s'en offusquer.»

«Ce que j'aime dans mon boulot, c'est l'aspect indéfini. Je peux passer parfois des jours et des jours à essayer de trouver une idée qui pourrait aider les autres, leur faciliter le boulot, ça j'adore, c'est la recherche du matin au soir de quelque chose de neuf. Le mais, c'est qu'on ne peut pas s'y consacrer totalement, c'est qu'il y a toujours des choses concrètes à faire, et finalement ce n'est que par hasard que l'on peut trouver quelques minutes pour essayer de trouver une idée.»

«J'aime le jeu stratégique qu'on joue tous les jours, surtout dans les situations assez difficiles, c'est comme un jeu d'échec, laisser intervenir la reine ou les spécialistes quand c'est vraiment un cas difficile.»

*«J'aime TLTX pour la liberté qu'elle donne dans le travail, surtout quand on est sur le terrain, mais je n'aime pas certaines pratiques commerciales qui empêchent justement la liberté.»*

*«J'aime le principe de challenge avec lequel nous vivons, qu'on nous propose, qu'on nous impose, parce que cela me permet depuis que je suis dans la société d'assez systématiquement me dépasser moi-même et j'aime ça, mais je n'aime pas un certain nombre de tensions nerveuses qui viennent se surajouter à celles qui existent déjà naturellement du fait du challenge.»*

*«On peut arranger les choses comme on veut, on peut travailler tôt ou tard, il n'y a personne qui va vous dire quelque chose, mais ce que je n'aime pas c'est les objectifs qui augmentent tout le temps. Chaque année on nous demande de travailler beaucoup plus. Ce qui n'est pas le cas à X où ils sont augmentés d'office.»*

*«J'aime l'esprit critique à TLTX, les vendeurs reçoivent un certain nombre d'objectifs, chaque année un peu plus, ils rouspètent mais ils acceptent de le faire.»*

*«Sur un plan très général, j'aime énormément les principes de base de la société, respect des personnes, service de qualité, d'équité. Je trouve bien de travailler dans un environnement dont les préoccupations sont aussi élevées et essentielles, mais je n'aime pas du tout que certaines personnes arrivées à certains postes tournent en dérision ces principes au nom des principes personnels...»*

*«Oh moi, j'aime bien TLTX tout court, je suis fier d'appartenir à TLTX, j'aime pouvoir être sûr qu'elle fabrique de bons produits, et je suis fier de la position qu'on a. Je suis fier quand on réussit, j'aime quand on vend, mais par contre si je me présente chez un client et que je m'aperçois qu'il y a une déchirure dans l'image, que la machine ne fonctionne pas, eh bien je me sens un peu déçu.»*

*«Moi j'aime, j'adore la confiance que TLTX a mis en moi en me confiant du personnel, en me confiant un garçon ou une fille, en me disant ils sont à toi, apprends-leur ce qu'est TLTX, apprends-leur le boulot. Et je trouve cela très réconfortant.»*

*«J'aime la puissance de TLTX, le fait que grâce à son organisation dans des tas de situations difficiles, quasi impossibles, on arrive quand même au résultat. Au départ on se dit c'est impossible, mais c'est encore plus difficile pour nos concurrents. C'est impossible mais on y arrive car on est plus grand, mieux organisé.»*

*«Ce que j'aime à TLTX c'est son image de marque, quand on dit qu'on travaille à TLTX, tout le monde connaît TLTX.»*

*«Ce que j'aime encore à TLTX, c'est la façon dont les cas spéciaux sont traités, c'est parfois le cas de maladie, de veuves TLTX, la façon dont tout le monde fait son possible pour régler ces cas.»*

*«J'aime beaucoup l'image de marque de notre société et son importance, mais je n'aime pas les remarques extérieures qui s'entendent parfois, où on associe notre société à d'autres sociétés. Une société américaine, ce doit être dur, on veut fait travailler comme des fous. Et je n'aime pas que cette attitude extérieure soit due à notre discrétion, à notre honnêteté.»*

*«J'aime bien faire partie de TLTX, j'ai beaucoup voyagé ces dernières années. J'aime bien arriver dans n'importe quel coin du monde et savoir qu'il y a un bureau TLTX. Ça me donne un sentiment complexe de fierté et de sécurité, parce que je sais que s'il m'arrivait quelque chose et que j'aie besoin d'eux, je peux y aller. Et je sais que s'il m'arrive quelque chose, la boîte s'occupera de ma femme et de mes gosses.»*

*«J'aime beaucoup être délégué de TLTX et finalement j'aime être dérangé à onze heures du soir parce qu'il y a une machine en panne. Sur le moment même, cela m'énerve, mais finalement j'aime beaucoup être le délégué de TLTX et qu'on téléphone à moi plutôt qu'à un service concerné.»*

À ce moment-là, un TLTXien dira : *«Est-ce que nous n'avons pas tous des tendances masochistes, je crois que nous sommes tous masochistes.»*

*«Le contact est important, moi aussi je me suis fait des relations en allant à Londres, avec des gens qui sont au Pakistan, qui ont une autre langue mais le même problème que moi.»*

#### LA DYNAMIQUE DU LIEN D'AMOUR À TLTX

Ces extraits d'une de nos séances relatent la nature de l'attachement des TLTXiens à TLTX, dont l'élément le plus saillant est : j'aime TLTX, TLTX me fait souffrir, j'aime cette souffrance. Au centre de la structure, où l'investissement psychologique sur TLTX construit l'identité, s'impose la puissance de TLTX. On s'y identifie, elle rejaillit sur soi (je suis fier de nos produits, de notre réussite, pour notre organisation il n'y a rien d'impossible, je souffre de toute atteinte à notre image).

La puissance de TLTX permet de croire à une toute-puissance individuelle, celle d'un moi en incessante expansion, ne rencontrant pas de limite (pas de limite à nos possibilités, on dépasse systématiquement, etc) et éprouvant des satisfactions réelles (sentiment de liberté, de pouvoir sur les subordonnés...). Il y a donc idéalisation et identification à la société qui implique la construction d'un idéal du moi à l'image de la finalité capitaliste. Il s'agit d'une représentation du réel qui illusionne sur celui-ci et joue une fonction symbolique d'entretien de l'imaginaire individuel, protecteur contre l'expérience de souffrance passée et d'aliénation présente. La représentation protège de la conscience du corps au prix de la déformation de l'expérience éprouvée par celui-ci.

Ainsi dans le pattern du lien à TLTX, l'idéal d'expansion du moi implique une surcharge de travail, elle est ressentie comme une espèce d'honneur, un challenge, quelque chose qui octroie à sa personne de la valeur. Il se joue en permanence le mythe du héros qui est perpétuellement à l'épreuve et affronte seul la difficulté. Le corps est donc bien mobilisé. Le prix du dépassement de soi, c'est la tension nerveuse. Le trop-plein de travail oblige et permet de s'améliorer et le corps souffre. Mais cette expérience éprouvée du corps ne rompt pas le système de représentations mais au contraire le renforce. En effet, on dit : *«J'aime ma tension nerveuse»*, *«j'aime être dérangé à onze heures du soir»*. Cette souffrance-là est symbolique d'une autre souffrance bien plus archaïque mais dont la conscience est exclue, elle est en quelque sorte conjura-

toire d'une souffrance originelle, la souffrance de n'être pas aimé, l'angoisse voire la terreur d'être abandonné et détruit. En même temps cette souffrance première est reproduite symboliquement (ce qu'on appelle mourir pour un idéal) et d'une manière dérivée. Cela empêche l'émergence de la conscience, cela perpétue la recherche de plaisirs secondaires. Dans ce contexte, le social apparaît comme une perversion ou une utilisation perverse de plaisir et de souffrance primaires refoulés par une substitution de plaisirs et de souffrances secondaires valorisés en tant qu'utiles aux finalités d'un système clos. À propos de la tension nerveuse, un participant a l'expression admirable : « *On vit qu'on survit.* » Mais si on aime cette souffrance symbolique, c'est qu'on s'y reconnaît comme reconnu (c'est parce qu'on fait appel à moi la nuit pour une machine en panne que je sens que je suis *Master TLTX*). Identification et souffrance secondaire s'intriquent. Le mauvais est avalé, devient part entière d'un soi qui se transforme pour se vouer au plaisir souffrance de ce qui est devenu intérieur.

Un autre élément de la structure d'attachement qui se joue au niveau mental, mais touche le corps, est le plaisir (plaisir-menace) dans ce qu'on appelle la corde raide, le risque, le jeu stratégique. Face externe de la souffrance aimée interne. Ce sont deux expressions en rapport avec la même image (tronquée) d'une TLTX toute-puissante. L'idéalisation d'une image faussement homogène permet le refoulement de l'ambivalence affective et des contradictions sociopolitiques. Le « plaisir-souffrance-menace » est réel mais secondaire, il déjoue conjuratoirement la souffrance primaire, empêche le retour du refoulé.

Tout ce pattern se complète par un maillon essentiel, sans lequel les autres déboucheraient finalement sur une rupture de l'homogénéité du champ de représentations illusives. Ce maillon, c'est l'image de sécurité et de protection qui se fond avec celle de la toute-puissance de TLTX. Ainsi, si les autres éléments conjurent l'angoisse de mort (on vit qu'on survit), l'image de protection est indispensable pour perpétuer l'aliénation psychologique (où que je sois dans le monde, s'il m'arrive quelque chose, TLTX est là et s'occupera de ma famille, TLTX veille aux maladies, aux veuves TLTX). Dans la réalité, l'angoisse de mort est constamment exploitée et mobilisée en tant que source de production d'énergie. L'angoisse de mort et ses prolongements imaginaires sont socialement exploités, mais le corps meurt réellement, d'où la fonction indispensable d'une image simultanément sécurisante. Nous ne poursuivrons pas cette analyse ici. Les indications données montrent comment dans le séminaire des hypothèses théoriques ont pris littéralement corps devant nous, par la production d'un matériel riche et articulé. Il en sera ainsi pour beaucoup d'autres hypothèses que nous pourrions approfondir dans l'analyse de contenu du matériel d'enquête. On voit ainsi comment sur le plan méthodologique séminaire et enquête se sont fécondés mutuellement. Dans son histoire, le groupe des participants commence donc à aborder plus en profondeur le thème « Moi et TLTX ».

Pendant qu'un sous-groupe travaillait les contradictions, un autre groupe a pris conscience de ce qu'il appelle « *la dette de reconnaissance à TLTX* ». TLTX nous permet de réussir et efface les blessures et échecs précédents. À cette approche psychologique va succéder, au travers du jeu de l'oie, une mise en question plus institutionnelle de la politique du personnel.

## LE JEU DE L'OIE

Nous avons présenté la conception de ce jeu dans le paragraphe méthodologique. Au niveau de son déroulement, les participants vont très vite créer deux lieux d'expression, chacun selon son registre particulier. D'abord un bureau de réclamations, qui devient vite le bureau de l'absurde. Sorte d'aubette à fonds perdu et au fonctionnement merveilleusement bureaucratique. Réceptacle de plaintes en tout genre portant sur les avatars de la carrière, sorte d'approche hyperréaliste de la pseudo-libre expression qui règne à TLTX. À TLTX on vous écoute mais cela ne sert à rien. Efficacité de l'inutilité. Cas de décompensation et de revendication «gratuites». Sur le second lieu d'expression se déroulent des jeux improvisés qui dénoncent et caricaturent avec beaucoup d'humour les entretiens d'évaluation. Officiellement ceux-ci sont une «rencontre humaine» entre le manager et son subordonné. S'y discutent et s'y évaluent le comportement relationnel, la réclamation des objectifs commerciaux, la gestion, etc. Officiellement, dans un climat de communication directe et franche, s'assignent les objectifs pour l'année suivante. Mais de cette évaluation dépendent promotion et augmentation.

En fait les scènes improvisées qui déclenchent les applaudissements révèlent un véritable jeu de cache-cache, une bataille camouflée, une franchise contrôlée, sélective et manipulatrice, une méfiance réciproque, avec des tours de passe-passe verbaux, tactiques, etc.

Ainsi le jeu de l'oie nous révèle des jeux sans loi, ancrés dans le système de l'entreprise. Officiellement un jeu courtois et fair-play entre un chef d'équipe et un de ses joueurs, en fait une redoutable partie d'échec dont aucun des partenaires ne connaît l'ensemble des règles, n'a accès à tous les pions, qui se joue comme une partie de poker menteur.

À ce stade de la vie du groupe, l'idéologique a perdu de son emprise. C'est un véritable défoulement collectif qui a eu lieu. L'entretien d'évaluation, carrefour de l'idéologique et de la politique du personnel, se révèle pour ce qu'il est : lieu de la méfiance et de la lutte tactique, où les règles sont invoquées aléatoirement dans un jeu qui a pour conséquence la soumission de l'individu au système.

LA FRESQUE DU CORPS MORT.  
LA MORT DE L'IDÉOLOGIE ET LA DANSE

Lors de la dernière après-midi du séminaire, deux sous-groupes se créent dont l'un produira spontanément et collectivement une immense fresque où figure la mort du corps d'un TLTXien et un début d'enterrement de l'idéologie. Tout débute par un corps qui s'allonge sur le papier. Ce support inerte est le point de départ de la fresque. Quelqu'un dessine le contour du corps allongé. Celui qui a prêté son corps à ce jeu se relève mais il reste, noir sur blanc, sa silhouette dont tout le groupe va fébrilement s'emparer pour en faire le support d'innombrables blessures et mutilations. De la poitrine coulent d'énormes gouttes-larmes de sang qui forment une mare sur le sol, les pieds déjà coulés dans du béton portent en plus des pansements. La tête, au visage vide sinon d'un point d'interrogation, est également enfermée. Un gibet. Une corde. Et le

tout s'achève dans une pendaison. Le corps mort, mutilé, castré, asphyxié, blessé, est signifié avec une force quasiment brutale. Un cœur qui bat encore, avec dans chaque ventricule une inscription : patrie, famille, TLTX, et un point d'interrogation. Le manque à être se donne à voir et à savoir au nœud de l'identité sexuelle. Au pôle opposé de ce corps mutilé un corps de femme nue. Au cou elle porte un médaillon TLTX. Leur réunion est impossible. Au centre, un soleil, symbole de vie et d'unité, mais intoléré et vite recouvert de parapluies, de signes ubuesques et d'Ubu lui-même.

En même temps, à côté de ces messages de l'inconscient, s'expriment, à un niveau qui devient conscient, l'idéologie et l'emprise psychologique de TLTX sur chacun. Il y a sur la fresque d'innombrables messages qui dévoilent la mutilation derrière l'image de soi tout-puissant dans une TLTX toute-puissante, qui souligne l'obligation d'être fort, et la manipulation que cela implique.

Ainsi par exemple le dessus de cette pharmacie de secours où sont peints une canne et des lunettes d'aveugle et la mention : « signe de soutien des ambitieux handicapés ». Ou cette manifestation brandissant la banderolle : « nous avons le droit d'être faibles », ou cet anti-discours de TLTX écrit sur la fresque dont voici quelques extraits :

*Réunion de vendeurs qui ont raté leur objectif pendant cinq années consécutives... portier de notre centre d'incompétence dont la renommée a depuis longtemps traversé les frontières de notre pays : « Évidemment, je n'ai pas à interpréter ce que vient de dire Joséphine, mais il me semble traduire le sentiment général si je traduis ce qu'elle vient de dire dans des termes qui me sont plus familiers en croyant affirmer ce que nous sentons tous confusément depuis que nous sommes réunis ici : « nataiotès, nataiotès, ta panta nataiotès thalassa, thalassa ». La salle se lève dans un enthousiasme délirant, l'auteur quitte le podium. Notre correspondant nous signale qu'à l'heure où nous mettons sous presse l'ovation continue. Chers TLTXiens, my fellow american, nous atteindrons l'objectif que nous nous sommes fixé à force de travail et de persévérance. GOTT MIT UNS. La salle se lève et dans un enthousiasme... Quant à nos concurrents, leur nullité n'a d'égale que leur petitesse, je ne crois pas devoir m'étendre sur ce sujet. (...) Et maintenant, mes chers amis, je vais remettre une montre en or contreplaqué à ceux d'entre nous qui ont été au service de notre maison depuis 25 ans. Pour ceux qui n'ont que 20 ans, ce sera une montre un peu plus petite en imitation argent. L'émotion a été trop forte pour l'un des braves. Foudroyé par l'émotion, il est évacué dans l'enthousiasme général. »*

L'auteur de cette caricature de l'idéologie TLTX avait peu avant le début de la réalisation de la fresque fait allusion à une réunion TLTX où un orateur avait été applaudi pendant cinq minutes parce qu'il avait osé dire, juste après le discours d'un TLTXien obnubilé par le défi et par la puissance : « Ceux qui n'ont jamais douté de leur capacité sont des inconscients. »

Pendant ce temps-là, l'autre partie du groupe faisait une autre expérience du corps : relaxation, expression gestuelle dirigée, danse libre. Là, plutôt que de dire leur dépossession, les corps essayèrent de se libérer seuls ou dans la rencontre. La mort du corps se manifeste, mais, au cours de l'exercice, on la



défie. En effet un épisode marquant de la danse est celui où une femme est allongée, morte, tandis que tout le groupe danse autour d'elle, en l'enterrant sous des documents TLTX jetés au travers de toute la pièce.

#### LE DÉSIR ET LE REFUS DE SAVOIR. LE NON VICTORIEUX

Les deux sous-groupes se retrouvent le soir; chacun est présent avec, à l'intérieur de soi, les remous des événements de l'après-midi. L'atmosphère est électrique. Chacun veut savoir ce qui s'est passé dans l'autre sous-groupe. Dès que quelqu'un commence à répondre à ce désir, il est bombardé de questions torpilles ou de dénégations véhémentes. Toute communication vraie est rendue impossible. Pourtant, on dit la souhaiter ardemment.

Un des deux sous-groupes se met à chanter en chœur : *«expliquez-nous»*, les autres répondent également par un chant : *«vous ne voulez pas comprendre»*. Les allusions à tonalité sexuelle émergent. Quelqu'un dit qu'il traîne son cul sur le dessin pour y comprendre quelque chose. Effectivement, il traîne son cul sur la fresque depuis un quart d'heure en adoptant une attitude provocatrice. Climat d'excitation et de rire autour de paroles telles que : *«tu cours tout le temps après ta queue et tu n'as pas le temps de te masturber»*, *«mon objet de réflexion préféré, c'est moi! ça, c'est de l'hétéro-sexualité»*. Lorsqu'il s'agit de savoir ce qui s'est passé entre les membres des couples qui se sont formés à certains moments de la danse libre, certains deviennent enragés. Particulièrement X, qui veut, qui exige, que les partenaires qui ont été touchés et se sont communiqué quelque chose lors de la danse libre lui en donnent la preuve. Si cela a existé, c'est, selon lui, communicable, sinon c'est faux. À chaque tentative d'expression, il dit non, non. On dit : *«j'ai envie de le tuer»*. Une femme part en lui criant : *«toi, si tu apprenais que ta mère était lesbienne, tu irais te tuer»*. Au bout d'au moins deux heures de ce jeu, les «non» de X devenant de plus en plus radicaux, il finit par se retrouver seul dans la salle. Plus tard, son sentiment éclatera : *«Je suis victorieux, je suis le vainqueur le plus fort, il ne s'est rien passé entre eux.»*

Le ballet et la fresque, anarchiques mais inconsciemment structurés, ont donc débouché sur une espèce de sociodrame d'où se dégagent les éléments théoriques suivants : TLTX exploite le manque à être, à l'éprouvé du corps mutilé se substitue l'image de toute-puissance. Image de soi univalente, renvoyée par l'idéologie qui entretient la division du moi et l'impossibilité d'accéder à la réalité de l'expérience. Le désir de savoir est lui-même impossible et interdit parce que profondément ce corps dépossédé et mutilé se greffe sur les méandres de l'incertitude de l'identité sexuelle (être de l'un ou de l'autre sexe, scène primitive). Incertitude d'être un indivisé, d'être homme ou femme, où ce qui se sait ne se sait pas, et ce qui ne se sait se sait. L'idéologie fonctionne par rapport à cette problématique comme perversion, support d'ancrage qui utilise la mutilation imaginaire pour masquer la mutilation réelle, qui fait de l'identité sociale une identité du manque nié et refoulé. À TLTX, cette problématique est d'autant plus prégnante que le pouvoir s'incarnant dans un modèle mâle et paternel est absent. Le pouvoir n'est plus dans les hommes, mais dans le système. TLTX crée avec le TLTXien une relation duelle, image sécurisante toute-puissante et féminine. Univers symbiotique où la captation imaginaire

rend presque impossible la possibilité de se construire dans le conflit. Nous ne développerons pas ici cette dernière hypothèse (cf. chapitre sur l'identité). À titre indicatif, voici quelques remarques exprimées à propos de la fresque ou durant la soirée qui vont dans ce sens : les épouses des TLTXiens sont appelées des veuves tltx, le corps du TLTXien appartient à TLTX, le relation de couple n'est pas possible, l'hétérosexualité c'est l'amour de sa propre image, X, qui a le sentiment d'avoir été trahi par TLTX, voudrait aller travailler avec son père, mais il est trop tard.

EN GUISE D'ÉPILOGUE : POUVOIR COLLECTIF DU GROUPE  
FACE AUX ANIMATEURS ET FACE À LA DIRECTION

Le séminaire a été fertile en épisodes où s'élucident les rapports de pouvoir entre l'équipe d'animation et le groupe des participants. Le dernier épisode sera le fait d'un groupe pour la première fois unanime, et qui assume collectivement son action. Il demande des comptes aux animateurs : Quelles sont vos conclusions, que retire-t-on de ces quatre jours, qu'allons-nous faire de nos résultats ? Il en sera de même lors d'une dernière et courte séance avec un directeur de TLTX, venu pour clôturer le séminaire. L'équipe de recherche va publier un rapport, le groupe veut qu'il lui soit communiqué. Il ressort de la réaction du directeur que la diffusion du rapport sera probablement contrôlé par la direction. En effet, dit-il, *« les problèmes de pouvoir au niveau de la direction n'intéressent pas les présents ici »*. À cela le groupe réagit catégoriquement : *« n'y aura-t-il pas un certain filtrage de l'information ? »*, comme le dit un des participants. Il ne s'agit pas de mettre sur le marché public les problèmes de pouvoir de la direction générale, *« tout ce qui ne concerne pas 2 000 personnes »*, surenchérit le directeur. Le groupe exprime son indignation. *« Nous, disent-ils, acceptons que tout ce que nous avons exprimé soit divulgué, l'engagement de la direction est différent. Nous ne censurons rien, la direction décide de filtrer ce qu'elle a dit. »*

Simultanément avec cette mise en question du contrôle de l'information et du secret s'exprime une revendication vis-à-vis des animateurs : *« Nous avons donné quatre jours de notre vie aux animateurs, nous leur demandons de nous communiquer un exemplaire de leurs écrits pendant les quatre années à venir. Sinon, nous avons fait un marché de dupes. »* Cela se passe particulièrement sous l'impulsion d'un participant qui dit à l'un des animateurs : *« tu t'es immiscé dans notre vie privée, dans notre intellect personnel, dans notre moi, et tu refuses de payer le prix »*.

L'analogie avec ce qui se passe dans TLTX laisse supposer qu'il y a une fois de plus transfert de la situation de pouvoir sur la structure et les enjeux du séminaire. Analogie dans l'exploitation par TLTX de son temps dans l'exploitation de l'énergie à des fins accessibles, dans la façon dont TLTX immisce le moi, le privé. Mais cela ne peut s'exprimer directement à TLTX, le séminaire et le pouvoir des animateurs font office de supports symboliques. Par contre une parole collective peut s'assumer, en contestant le pouvoir de la hiérarchie sur l'information, en remettant en question son rôle de gardien des secrets. Face à la fermeté du groupe, le directeur finit par s'engager à ce qu'une communication orale des résultats de la recherche leur soit faite, sans aucun

contrôle préalable. La dernière intervention concède : «*Si nous sommes réticents à ce que des choses soient diffusées par écrit ce n'est pas une protection vis-à-vis de vous, non, nous vous croyons assez enfermés de l'intérieur sur notre système pour ne pas avoir cette inquiétude-là, c'est une protection vis-à-vis de l'extérieur.* »

## RÉSUMÉ

La recherche dont les auteurs nous présentent ici quelques éléments avait un double objectif : d'une part, élaborer une théorie du pouvoir dans les organisations, fondée sur une étude empirique approfondie de deux organisations. D'autre part, identifier les caractéristiques spécifiques du pouvoir dans l'organisation hypermoderne, dont le prototype est la multinationale. Cette recherche utilisa, en outre, comme instrument de recherche un *séminaire de formation* sur le thème « Moi et mon organisation », où furent employées, à côté de méthodes verbales classiques, différentes *techniques non verbales*. Le but de ce séminaire était, notamment grâce aux techniques non verbales, d'avoir plus directement accès aux fantasmes collectifs concernant l'organisation, d'autre part, de pouvoir observer des comportements de groupe. C'est cette partie de la recherche dont rend compte le texte présenté ici. Les auteurs montrent l'*ubiquité des phénomènes du pouvoir*, qui se manifestent sur une série de dimensions liées les unes aux autres. Elle conduit à abandonner les représentations naïves du pouvoir comme assignables à des personnes ou des groupes de personnes. Elle envisage le pouvoir comme un *système* s'inscrivant sur un quadruple registre de coordonnées, économique, politique, idéologique et psychologique.

## ABSTRACT

The research project, a part of which is presented here, had a twofold objective : on the one hand to elaborate a theory of power within organisations, and on the other to identify the specific characteristics of power in the ultramodern organization, of which the prototype is the multinational. The study used, as a research tool, a *training seminar* on the theme "My organization and I", in which various non-verbal techniques were used, as well as classical verbal methods. The objective of this seminar was, particularly in relation to the non-verbal techniques, to have a more direct access to collective fantasies concerning the organization, as well as to observe group behavior. The paper presented here relates to this part of the research. The authors demonstrate the *ubiquity of phenomena relating to power*, which appear as a series of interrelated dimensions. Simplistic conceptions of power as attributed to persons or groups of persons are abandoned. Power is seen as a *system* inscribed on a four-fold register of coordinates : economic, political, ideological and psychological.

## RESUMEN

Los autores nos presentan aquí algunos elementos de una investigación que tenía un doble objetivo : de una parte elaborar una teoría de poder dentro de las organizaciones fundada sobre un estudio empírico, profundizado de dos organizaciones. De otra parte identificar las características específicas del poder en la organización hypermoderna, cuyo prototipo es la multinacional. Esta investigación utilizó además, como instrumento de investigación un *seminario de formación* sobre el tema « yo y mi organización » donde fueron empleados, al lado de los métodos verbales clásicos, diferentes técnicas *no-verbales*. El objetivo de ese seminario era, especialmente gracias a las técnicas no-verbales, de tener más directamente acceso a los fantasmas colectivos concernientes la organización, de otra parte, de poder observar los comportamientos de grupo. Es esta parte de la investigación de la cual trata el texto presentado aquí. Los autores muestran la *ubicuidad de los fenómenos de poder*, que se manifiestan sobre una serie de dimensiones ligados las unas a las otras. Conduce a abandonar las representaciones ingenuas del poder como asignables a las personas o a los grupos de personas. Enfatiza el poder como un *sistema* que se inscribe sobre un cuádruple registro de coordenadas, económica, política, ideológica y psicológica.