

UNIVERSITÉ DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

x 50374

1995

203-2

**L'ARTICULATION ENTRE L'ÉVOLUTION DE LA FIRME ET
L'ÉVOLUTION DU DIRIGEANT DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT
MUTATIONNEL : DE L'EMPRISE AU DEUIL**

APPROCHE QUALITATIVE INDUCTIVE BASÉE SUR LA MÉTHODE BIOGRAPHIQUE

Thèse présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention du Doctorat de l'Université en
Sciences de Gestion par :

Philippe PAILLOT

TOME II : Etude de cas

JURY

Directeur de Recherche

Monsieur Jean-Pierre DEBOURSE

Professeur de Sciences de Gestion, Université de Lille I

Rapporteurs

Monsieur Jacques LEBRATY

Professeur de Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis

Monsieur Max PAGÈS

Professeur émérite de Psychologie Clinique, Université de Paris VII

Suffragants

Monsieur Alain DESREUMAUX

Professeur de Sciences de Gestion, Université de Lille I

Monsieur Eugène ENRIQUEZ

Professeur de Sociologie, Université de Paris VII

Monsieur Pierre LOUART

Professeur de Sciences de Gestion, Université de Lille I

Lille, novembre 1995

SCD LILLE 1



D 030 305116 0

**L'ARTICULATION ENTRE L'ÉVOLUTION DE LA FIRME ET
L'ÉVOLUTION DU DIRIGEANT DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT
MUTATIONNEL : DE L'EMPRISE AU DEUIL**

APPROCHE QUALITATIVE INDUCTIVE BASÉE SUR LA MÉTHODE BIOGRAPHIQUE

Thèse présentée et soutenue publiquement en vue de l'obtention du Doctorat de l'Université en
Sciences de Gestion par :

Philippe PAILLOT

Directeur de Recherche Monsieur Jean-Pierre DEBOURSE

Professeur, Université des Sciences et Technologies
de Lille (Lille I), I.A.E. de Lille

CHAPITRE III

L'ÉTUDE DE CAS : DE L'EMPRISE AU DEUIL

"Il est difficile d'imaginer comment l'esprit humain pourrait fonctionner sans la conviction qu'il y a quelque chose d'irréductiblement réel dans le monde ; et il est impossible d'imaginer comment la conscience pourrait apparaître sans conférer une signification aux impulsions et aux expériences de l'homme"

Mircea ELIADE

Ce troisième chapitre se décompose en deux sections.

Nous chercherons, dans la première section, à spécifier la nature du changement mutationnel que l'entreprise a connu. En contextualisant notre discours par rapport aux grandes tendances socio-économiques du secteur d'activité de l'entreprise (l'imprimerie de labeur) et un certain nombre d'aspects technologiques propres à l'imprimerie, nous nous appuierons, à partir de la monographie de la société (qui a été validée par ses deux dirigeants), sur la théorie de l'évolution de la firme et la théorie de la succession managériale pour caractériser ce changement de second ordre à l'origine du processus de deuil vécu par son dirigeant.

Dans la seconde section, nous nous attacherons à recomposer le processus de deuil en mettant en évidence ses différentes phases avant de chercher à cerner les mécanismes d'influence causale nous permettant d'expliquer cette réaction de crise conditionnée par la modification du contexte d'action pertinent du dirigeant et la succession managériale. Nous chercherons ensuite à dégager un certain nombre d'apports de notre recherche tant pour la théorie de la succession managériale que pour d'autres aspects épistémologiques et théoriques en rapport avec notre recherche.

Pour éviter toute ambiguïté conceptuelle et sémantique tout en respectant les cadres théoriques dans lesquels nous nous plaçons, le lecteur trouvera en annexe III les définitions d'un certain nombre de concepts que nous utiliserons plus particulièrement dans l'analyse des mécanismes causals du processus de deuil, à savoir les notions d'angoisse, d'anxiété, de cognition, de changement cognitif, de dépression, de fantasme, d'Idéal du Moi, d'identification introjective et projective, de logique d'action, de Moi Idéal, d'objet (relation d'objet), de pulsion, de socialisation, de stress professionnel, de structure cognitive et de système cognitif.

SECTION I : LE CHANGEMENT MUTATIONNEL

"Il y a de méchantes qualités qui font de grands talents"

LA ROCHEFOUCAULD

Cette première section se divise en trois parties. Dans un premier temps, nous chercherons à présenter succinctement le secteur de l'industrie graphique, et plus particulièrement l'imprimerie de labeur¹, pour mieux cerner les enjeux économiques majeurs de ce secteur. Dans un second temps, nous analyserons les différents procédés d'impression et les innovations techniques qui modifient le processus de production dans ce secteur industriel. Ce chapitre technique nous sera indispensable pour comprendre la nature du changement mutationnel que l'entreprise a connu et les enjeux technologiques présents et futurs de l'industrie graphique, notamment ceux en amont de la chaîne graphique (préparation des formes imprimantes). Dans un troisième temps enfin, nous nous intéresserons au changement mutationnel, dont les prémises sont apparus dès 1984, qui est à l'origine de la succession managériale et du processus de deuil vécu par Fernand C.

I - LE SECTEUR IMPRIMERIE : CHIFFRES ET TENDANCE

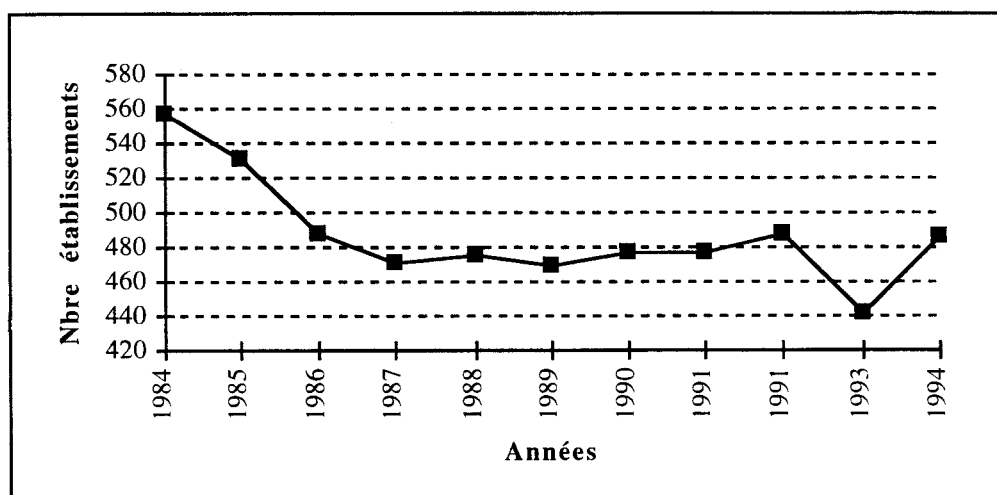
Avec plus de 12 000 salariés répartis dans quelques 950 établissements, le Nord-Pas-de-Calais est la première province graphique française. La région participe ainsi fortement au poids de l'industrie graphique française, deuxième producteur européen après l'Allemagne. Les points forts de l'industrie régionale sont les activités d'imprimerie, en particulier l'imprimerie de labeur, au deuxième rang national après l'Ile-de-France, et les activités de composition et de photogravure au troisième rang national². Au niveau national, avec près de 82 % du chiffre d'affaires de l'imprimerie, l'imprimerie de labeur, qui désigne la mise en œuvre de procédures et de matériels aptes à transformer des textes et des illustrations en publication, est la principale branche de cette industrie.

¹ L'indicateur Imprimerie de labeur correspond au poste 222 C de la Nomenclature d'Activités Française (N.A.F.). Le champ de l'indicateur Imprimerie correspond aux postes 222 C (Imprimerie de labeur), 222 E (Reliure et finition) et 222 G (Composition et photogravure) de la N.A.F. Les activités de fabrication de la presse quotidienne ne font pas partie du champ de l'indicateur. Sont également exclues les imprimeries intégrées du secteur privé et du secteur public. L'imprimerie de labeur représente près de 82 % de l'activité totale, contre 7,8 % pour la photogravure et 5 % pour la reliure-brochure.

² "Les activités d'imprimerie, presse et édition dans le Nord-Pas-de-Calais", Agence Régionale de Développement, juin 1995.

s'adressent presque uniquement aux professionnels (entreprises, administrations, etc.). D'une façon générale, celles-ci ont en effet recours à quantité d'imprimés : 37 % du chiffre d'affaires du secteur est généré par la réalisation d'imprimés administratifs, commerciaux et de conditionnement. Au-delà des produits communs à toutes les entreprises, l'imprimerie offre également des produits spécifiques à certains types d'acteurs : les entreprises publicitaires 20 % (affiches, prospectus, mailings, etc.), les éditeurs de périodiques et de livres (12 % et 5 %) et les sociétés de vente par correspondance (3,5 %).

L'évolution du nombre d'établissements sur la période 1984-1994 dans la région Nord-Pas-de-Calais montre que, malgré une décroissance relative du nombre d'établissements entre 1984 et 1987 et une stagnation, l'imprimerie de labeur reste un secteur industriel moins touché par la crise que d'autres secteurs manufacturiers - la comparaison directe des résultats en niveau entre deux années consécutives (champ courant) se heurte toutefois à certaines difficultés d'interprétation liées notamment aux modalités de classement sectoriel qui peuvent varier ou aux modifications de structure pouvant modifier un secteur d'activité (opérations de reprise, de création par scission ou fusion, de fusion par absorption).



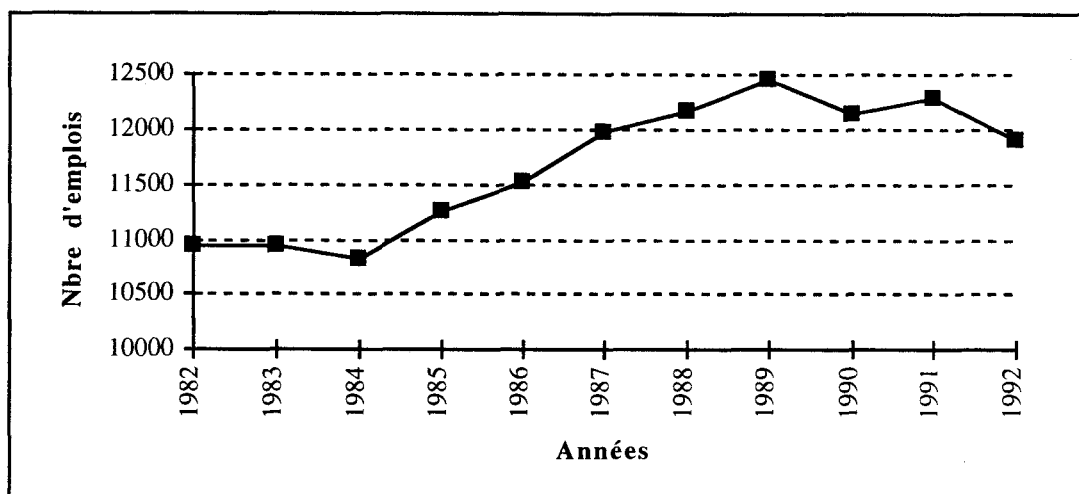
Source : I.N.S.E.E., 1995

Dans ce secteur, l'évolution de la demande, de plus en plus caractérisée par sa variabilité, la réduction des séries et l'évolution des équipements de plus en plus accessibles aux petites unités expliquent la fragmentation et le degré d'atomisation du secteur qui se révèlent beaucoup plus significatifs que ceux des pays européens concurrents : 87 % des entreprises régionales emploient moins de 10 salariés, 94 % des entreprises ont moins de 100 salariés et réalisent près de 65 % de l'activité du secteur. Cette faible concentration des entreprises se traduit par des politiques de créneaux s'appuyant sur la spécificité des

équipements et la nature des travaux, mais aussi sur des stratégies de niche basées sur des savoir-faire différenciateurs. Cependant, cette situation pose problème au regard du nécessaire effort en investissements lourds et de la concurrence étrangère. La question centrale soulevée par cette atomisation du tissu industriel est alors de savoir quelles peuvent être les stratégies de développement des entreprises pour les années à venir, compte tenu d'une concurrence extérieure de plus en plus présente, et des évolutions technologiques constantes.

Cette fragmentation sectorielle pourrait être remise en question pour au moins deux raisons. Tout d'abord, les grandes entreprises ont appris à gérer les séries courtes ; elles peuvent s'équiper des mêmes matériels. Ensuite, les constructeurs intègrent les contraintes productives du marché dans les nouveaux équipements, mais à des coûts tels pour les utilisateurs que seules les grandes entreprises sont à même d'envisager de tels investissements. Faute de pouvoir supporter des investissements lourds, les choix stratégiques des plus petites structures consisterait, grâce à une forte flexibilité et un développement de la sous-traitance, à s'adapter à une demande qui se diversifie de plus en plus. D'une manière générale, après une période de croissance démographique (+ 400 entreprises de 1980 à 1990), l'imprimerie connaît à présent un profond mouvement de concentration qui devrait s'accroître sur certains segments, notamment en raison de l'intensification de l'environnement concurrentiel européen à l'horizon 2000. En effet, le marché s'internationalise peu à peu, les éditeurs et les entreprises de V.P.C. n'hésitant pas à confier la fabrication de leurs imprimés à des sous-traitants plus compétitifs. Face à cette intensification du jeu concurrentiel, les entreprises souffrent de deux handicaps : d'une part, un manque structurel de fonds propres qui grève leur capacité à investir ; d'autre part, une relative faiblesse des marchés nationaux de l'édition et de la presse par rapport à ceux dans la communauté européenne.

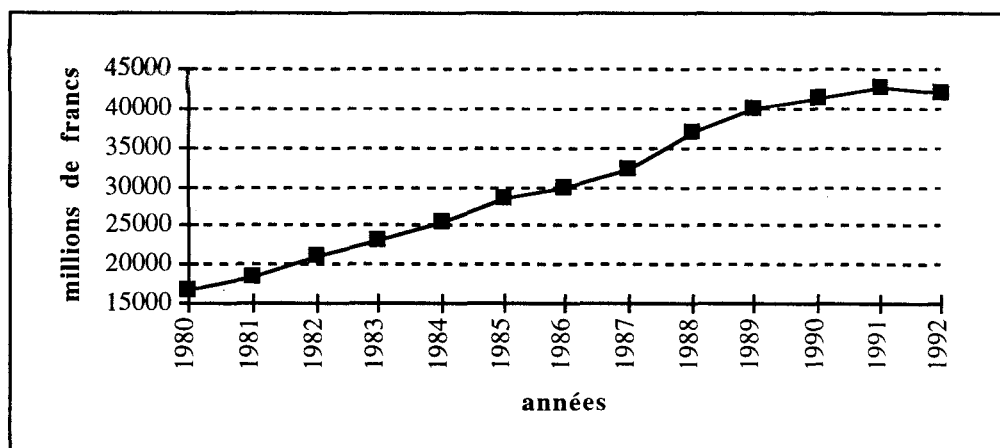
Dans la région Nord/Pas-de-Calais, l'industrie graphique (imprimerie, presse, édition) est un secteur industriel qui jusqu'en 1989 créait des emplois.



Source : I.N.S.E.E., 1995

Globalement, au niveau national, on assiste à une forte détérioration du marché du travail dans le secteur de l'imprimerie - presse - édition depuis 1990 : entre juin 1990 et juin 1993, le nombre de demandeurs d'emplois en fin de mois (DEFM) a progressé de 75 %³, l'impression (+ 82 %) et la finition (+ 49 %) ayant moins souffert que la photogravure (+100 %) ou les maquetistes (+137 %). Cette dégradation de l'emploi est largement supérieure à celle qu'a connue la France dans la même période.

Cette détérioration du marché de l'emploi n'est pas étrangère au tassement général de l'activité que connaît l'imprimerie depuis plusieurs exercices. L'évolution du chiffre d'affaires H.T. de ce secteur laisse apparaître la courbe suivante :



Source : EAE

³ "Les industries de la communication graphique : prépresse - impression - finition", La documentation Française, 1994, p. 334-336.

Si de 1980 à 1991, cette industrie a connu une progression constante, l'imprimerie est, d'une manière générale, un secteur qui connaît un tassement relatif voire un fléchissement sensible depuis 1991. Dans l'imprimerie de labeur, le taux de variation moyen du chiffre d'affaires était, selon le fascicule de résultats sectoriel édité par la Centrale de Bilans de la Banque de France, de 3,9 % en 1992 contre une régression de 0,1 % en 1993. Ces variations moyennes cachent toutefois des disparités importantes selon les tailles d'entreprises. Ainsi, en 1992, les entreprises dont la valeur ajoutée était inférieure à 5 000 mF (quartile Q1) enregistraient une variation de leur C.A. de - 4,1 %, contre + 2,3 % pour les entreprises dont la V.A. est comprise entre 5 000 mF et 12 000 mF (quartile Q2) et + 11,2 % pour les entreprises dont la V.A. est incluse entre 12 000 mF et 30 000 mF (quartile Q3). En 1993, ces taux de variation étaient respectivement de - 7,6 % pour le quartile Q1, de - 1,2 % pour la quartile Q2 et de + 6,5 % pour le quartile Q3. Ces résultats tendraient à montrer que les entreprises qui génèrent le plus de valeur ajoutée ont mieux résisté à la crise que les plus petites structures.

D'une manière générale, le secteur de l'imprimerie a souffert, en 1993, du ralentissement de l'économie. Les entreprises demandeuses ont riposté à la morosité par des politiques de compression des frais qui se traduisent par une moindre consommation d'imprimés administratifs et commerciaux, ainsi que d'imprimés de conditionnement. S'agissant d'une production de type industriel, l'imprimerie de labeur réalise l'essentiel de sa production en position de sous-traitant, le produit s'incorpore à un produit final qui relève d'autres types d'activités. Très sensible à la conjoncture économique d'ensemble, elle est fortement dépendante des budgets de publicité et de communication, souvent les premiers et les plus largement amputés en cas de crise ⁴. Selon d'autres sources ⁵, si de 1988 à 1991 le volume global de C.A. est passé de 44,6 à 55 milliards de francs, il est retombé à 48,2 milliards en 1994. Dans le même temps, la croissance en volume est passée de + 13,4 % en 1988 à - 8 % en 1993 ; la croissance en valeur est passée de + 9,2 % à - 3,7 % pour la même période.

En résumé, le secteur de l'industrie graphique est aujourd'hui un secteur fragilisé par la crise. L'innovation technologique incessante et une course aux investissements qui, combinées à des erreurs d'orientation de la stratégie industrielle des firmes (surinvestissement dans le matériel d'impression), conduisent à une surcapacité de production allant de 20 à 30 % selon les sources, une fragilité de la structure financière et des comptes d'exploitation de certaines entreprises. Ce mouvement de régression devrait se poursuivre dans les années à venir et se concrétiser par un taux de décroissance annuel

⁴ DANES Olivier - "Les comptes annuels des PMI de l'imprimerie de labeur dans le Nord-Pas-de-Calais", Banque de France, Cahiers Régionaux Nord-Pas-de-Calais, N° 4, décembre 1994.

⁵ source : La tribune Desfossés, dossier "Industries graphiques", mardi 16 mai 1995.

moyen de 2 % du chiffre d'affaires total du secteur imprimerie entre 1993 et 1999 - soit une chute de 11,41 % du chiffre d'affaires prévisionnel de 1999 par rapport à celui de 1990.

	1993 (en millions de francs 1993)	Taux de croissance annuel moyen (en %)			1999 (en millions de francs 1993)
		1982-1986	1986-1993	1993-1999	
C.A. total	49190	5,5	1	-2	43575

Source : BIPE, 1993

Le scénario de décroissance devrait se poursuivre à court terme. A moyen terme, la demande d'imprimés d'entreprise sera bornée par la concurrence conjointe de l'informatique et des télécommunications (ex. : EDI - Echange de Données Informatisé). Il en résultera une moindre demande de formulaires d'information succincte (factures par exemple) qui seront gérés électroniquement, tandis que les besoins en matière de formulaires complexes s'amplifieront. Les imprimés à caractère publicitaire (affiches, mailings, prospectus, annuaires, etc.) enregistreront des évolutions plus favorables à court et moyen termes. Après avoir fait le succès des supports traditionnels comme la presse et la TV, les annonceurs se tournent maintenant vers de nouveaux supports "hors-média" qui leur offrent une grande souplesse, un coût d'accès moindre et la possibilité de mesurer finement le retour sur investissement. Comparée au marché américain, la pénétration de ces nouveaux supports est faible en France et en Europe. Les marges de progression sont donc très importantes. La fabrication de périodiques, livres et catalogues de VPC risque en revanche de souffrir du développement des média électroniques. Déjà, le temps passé devant les supports audiovisuels détourne sensiblement de l'écrit. Dans un avenir proche, la possibilité de lire un CDI (Compact Disc Interactif) sur un téléviseur, ou un CD Rom sur un ordinateur renforcera encore cette tendance. De la même manière, le télé-achat pourrait porter préjudice à la fabrication des catalogues. En conclusion, l'imprimerie risque d'être confrontée à la stagnation de bon nombre de ces marchés finaux. Si le secteur publicitaire devrait rencontrer une probable croissance (mailings, prospectus, etc.), les imprimés en entreprise enregistreront une faible progression, et la demande en provenance de la presse et de l'édition s'infléchira sensiblement.

En fait, l'imprimerie offre des perspectives d'évolution contrastées qui dépendent largement de l'évolution des marchés finaux auxquels les produits s'adressent. A court

terme, trois perspectives d'évolution du secteur peuvent être envisagées selon l'évolution de la demande ⁶ :

1er scénario

La demande retrouve une tendance à la hausse. Les entreprises auront tendance à continuer leur effort de modernisation au travers d'une politique d'investissement toujours aussi soutenue. Compte tenu de la structure du financement de l'investissement (recours massif au crédit-bail), les difficultés financières seront simplement différées dans le temps. Tout dépendra de la capacité du secteur à desserrer ses contraintes par un report sur les prix. Il lui faudra dans un même temps assurer l'amortissement de ses investissements et consentir l'effort nécessaire pour adapter sa main-d'œuvre aux nouvelles techniques.

2ème scénario

Le demande est toujours déprimée, voire se réduit de façon drastique. Les entreprises cherchent à faire face par des équipements plus importants, a priori plus performants, ce qui entraînera un surendettement généralisé, des tensions sur les prix favorisant le développement de production sur la base d'autres techniques (reprographie) n'atteignant pas la même qualité mais moins coûteuses et facilitant ainsi l'entrée sur le marché d'entreprises d'autres secteurs. Cette situation entraînera des dépôts de bilans en chaînes, sans doute déjà amorcés. Seules les entreprises les plus assises financièrement pourront traverser cette conjoncture, sous réserve qu'elles puissent s'appuyer sur une main-d'œuvre suffisamment qualifiée.

3ème scénario

Que la demande stagne ou s'accroisse, les entreprises cherchent à valoriser leur potentiel actuel et à diversifier leurs prestations, y compris en entrant en concurrence avec les frontières du secteur ou des sous-secteurs : meilleure utilisation des équipements par le développement d'une gestion de la production adaptée à l'activité mais forcément en

⁶ "Les industries de la communication graphique : prépresse - impression - finition", op. cit., p. 58-59.

rupture, au moins partiellement, avec la culture de métier ; recours à une formation initiale et surtout continue congruente avec cette meilleure utilisation ; intégration de la chaîne graphique dans le sens d'une remontée vers l'amont (conception graphique) et d'une prestation plus complète ; intégration du multimédia ; diversification des prestations (intégration de la reprographie).

En ce qui concerne l'évolution de l'imprimerie à plus long terme, deux modèles prospectifs structurel et culturel relativement déconnectés de la croissance peuvent être envisagés : le modèle de la sous-traitance et celui de l'intégration et d'une maîtrise renforcée de l'amont dont les caractéristiques essentielles peuvent se résumer comme suit ⁷ .

Critère	Sous-traitance	Intégration dans l'industrie de la communication
Croissance	interne et absorption	alliances amont et aval
Investissements	cœur de métier	en amont et en aval
Commercial	orienté marchés traditionnels	orienté clientèle finale et communication globale
Qualité	ISO 9000	liée aux exigences de la clientèle
Diversification	procédés	produits et marchés ; niches
Finances	endettement croissant car besoins élevés	idem
Organisation du travail	pression sur les coûts de production : rationalité industrielle	poids du prépresse, de l'intégration, des services associés : rationalité de services tertiaires
Concentration	concentration par logique indus. avec maintien du secteur artisanal traditionnel d'imprimerie en ville	maintien du tissu actuel ; création d'entités intégrées en amont et en aval
Politique recrutement	cœur du métier ; recrutement traditionnel	métiers émergents ; besoins croissants en diplômés
Axes de formation	technique	nouveaux métiers et commercial
Evolution des structures professionnelles	sans changement	rapprochement avec les secteurs voisins

Nous allons maintenant analyser les principaux types de procédés d'impression utilisés dans l'imprimerie de labour, ainsi que les principales évolutions technologiques du secteur de l'imprimerie.

⁷source : "Les industries de la communication graphique : prépresse - impression - finition", op. cit., p. 153-156

II - LES MUTATIONS TECHNOLOGIQUES DANS L'INDUSTRIE GRAPHIQUE

Avec Jean-François CHANLAT et Francine SEGUIN (1987), nous pouvons considérer la technologie comme une composante principale de l'organisation qui explique partiellement les caractéristiques et les processus qui l'animent. D'une manière générale, la technologie peut se définir comme l'ensemble des moyens techniques, les types d'activités, d'équipements et des matériels utilisés pour la transformation d'intrants en extrants, ainsi que les connaissances nécessaires pour accomplir cette opération de transformation. Nous avons vu que dans la théorie de l'évolution de la firme (cf. première partie section II), la technologie est l'une des dimensions possibles pour spécifier les changements de type II, révolutionnaire ou mutationnel des entreprises. Pour notre part, nous avons retenu la dimension technologique pour au moins trois raisons :

- ⇒ dans une entreprise industrielle, la technologie est nécessairement un facteur de compétence distinctive qui influe de façon déterminante la stratégie, les produits, la segmentation de marché (voir notamment DUSSAUGE, RAMANANSTOA, 1987). Ceci se vérifie tout particulièrement dans l'imprimerie où les investissements sur les équipements et les matériels sont la principale source d'innovation : "*dans ce secteur bien particulier, les sources d'innovation proviennent pour trois entreprises sur quatre des biens d'investissements (installations, processus, matériels) ou de la mise en œuvre de matériaux et de composants nouveaux pour l'entreprise*" (JULIA, LEHOUCQ, 1992). Dans cette branche industrielle, les innovations technologiques les plus significatives concernent plus spécifiquement les activités de préimpression (préparation de la forme imprimante), notamment avec le développement rapide de la P.A.O. (Publication Assistée par Ordinateur), qui ont induit des transformations et/ou la disparition de certains métiers, une modification radicale du processus de production et une remise en cause de la division technique du travail qui structurait traditionnellement la branche et les entreprises. Les évolutions générales qui marquent l'impression proprement dite concernent aujourd'hui davantage que la poursuite de la modernisation des ateliers (développement des systèmes de commande, de réglage et de contrôle automatique qui permettent, à partir d'un pupitre de commande, de procéder aux calages, au réglage de format, de contrôler la qualité, de changer les plaques, de commander le lavage des cylindres et des blanchets, etc.) que la diffusion des procédés d'impression électronique, dont il est encore difficile de prédire l'avenir.
- ⇒ dans une analyse rétrospective, l'analyse de la dimension technologique reste, grâce aux éléments comptables et financiers, facilement objectivable. L'évolution technologique

est en ce sens plus aisée à objectiver que celles de la stratégie, de l'évolution de l'environnement, de la clientèle ou des produits qui peuvent faire l'objet d'une rationalisation a posteriori de la part des acteurs ou dont il est parfois difficile d'apprécier l'impact exact sur la vie de la firme.

⇒ ayant une activité très proche de l'exécution concrète du travail, la modification du système productif liée à l'introduction des nouvelles technologies d'impression et de préimpression reste l'innovation organisationnelle qui a le plus profondément déstructuré le contexte d'action managériale de Fernand C.

Pour bien comprendre les enjeux associés à la mutation du processus de production dans l'industrie graphique, il convient tout d'abord de mieux comprendre le processus de production en lui-même. Dans l'imprimerie, les différents procédés d'impression utilisent le même principe de base fondé sur le rapprochement par pression d'un support (papier, carton) et de l'encre. Il existe trois principaux procédés d'impression traditionnels ⁸ basés sur le contact entre l'élément imprimant et la matière à imprimer ⁹ : le signe porteur d'encre se trouve en relief (la typographie), en creux (l'héliogravure) ou à plat (l'offset) par rapport à son propre support. Nous ne présenterons ici que les procédés d'impression par le relief (la typographique) et l'impression planographique (l'offset) qui sont les seuls utilisés par la société S.A.C.I.

① L'impression par le relief : la typographique

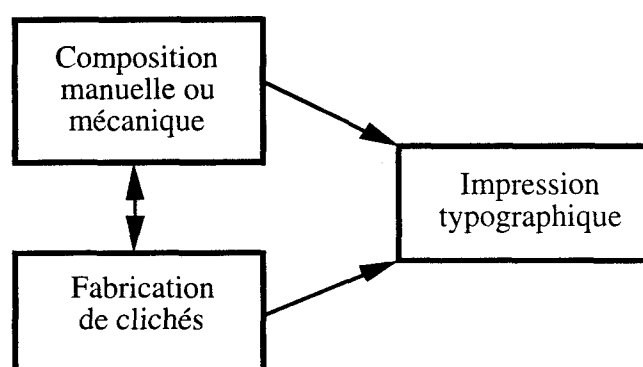
C'est le procédé le plus ancien et en tout cas celui qui, de GUTENBERG à nos jours, fut de loin le plus répandu. Sa première application en fut la gravure sur bois, pratiquée très tôt en Extrême-Orient (milieu du VIII^{ème} siècle). La gravure en bois de fil a surtout été en faveur du milieu du XIV^{ème} siècle au milieu du XVI^{ème} : cartes à jouer, images pieuses, textes brefs plus ou moins illustrés (donats), livres typographiés dans lesquels des dessins pouvaient être reproduits. Etroitement associée au nom de Johann GENSFLEISCH dit GUTENBERG (vers 1400 - 1468) qui développa le procédé vers 1440, l'impression typographique a été pendant cinq siècles le seul procédé imprimant simultanément des

⁸ pour avoir un exposé technique des différents procédés d'impression, le lecteur pourra se référer utilement à l'ouvrage de Gérard MARTIN - "L'imprimerie", P.U.F., collection "Que sais-je ?", 1993.

⁹ Depuis le début des années 80, de nouveaux procédés sont apparus, dans lesquels ce contact n'existe plus. C'est pourquoi on les dit "non impact" ou N.I.P (Non Impact Printing), ou encore "sans forme imprimante", celle-ci étant remplacée par un support électromagnétique informatique (électrographie, magnétographie).

textes et des illustrations, à un tel point que durant cette période imprimerie et typographie furent synonymes. En permettant un élargissement sans précédent de la culture livresque, cette révolution technique bouleverse l'époque dans le domaine culturel. Depuis, les années 50, ce procédé d'impression a connu un recul constant. En 1990, la typographie ne représentait plus que 4 % du volume des imprimés produits en France (JULIA, LEHOUCQ, 1992).

En typographie, la reproduction de textes et d'images est réalisée par impression d'assemblages de caractères en relief. L'articulation des opérations nécessaires à la production d'un imprimé peut se décomposer comme suit :



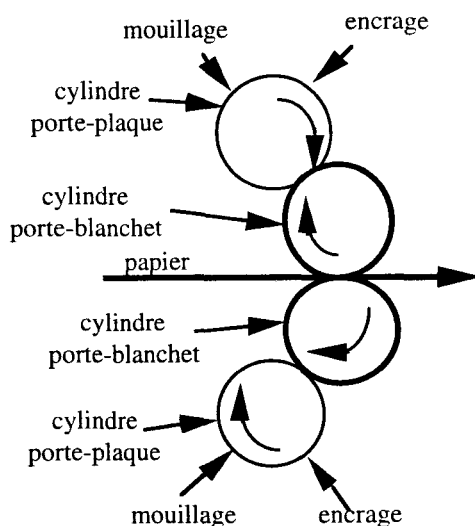
En composition manuelle, le compositeur assemblait les caractères moulés dans un composteur (cornière réglable), où ils constituaient une ligne amenée à la longueur désirée (justification). Les lignes de texte étaient alors réunies en paquets dont l'imprimeur tirait une épreuve en vue d'en corriger les coquilles (fautes). Ces lignes étaient constituées en pages - avec incorporation de leurs titres et sous-titres - qui étaient ensuite imposées, c'est-à-dire disposées les unes par rapport aux autres dans un châssis (cadre métallique) de manière à ce que la feuille imprimée sur cette forme présente après pliage des pages se succédant dans l'ordre de lecture. Avec la composition mécanique, effective aux États-Unis peu avant 1890 et opérationnelle en Europe aux environs de 1900, tout le travail manuel d'assemblage et de justification des lignes se faisait mécaniquement à l'aide de machines composeuses-fondeuses, basées sur deux procédés Linotype (surtout utilisé dans la presse) et Monotype (préférée par l'édition), qui produisaient, selon les corps, entre 5 000 et 9 000 lignes à l'heure, contre 1 000 à 1 400 en composition manuelle. Les clichés ou gravures en relief (sur bois, zinc ou cuivre) étaient logés dans de solides cadres métalliques avant d'être montés sous les presses. Pour faire face aux phénomènes d'usure liés aux pressions exercées pendant l'impression, à l'action abrasive produite par le papier et au volume des tirages, les imprimeurs avaient recours à la duplication qui consiste à

confectionner des répliques des formes imprimantes à partir de deux techniques : la stéréotypie et la galvanotypie.

② L'impression planographique : l'offset

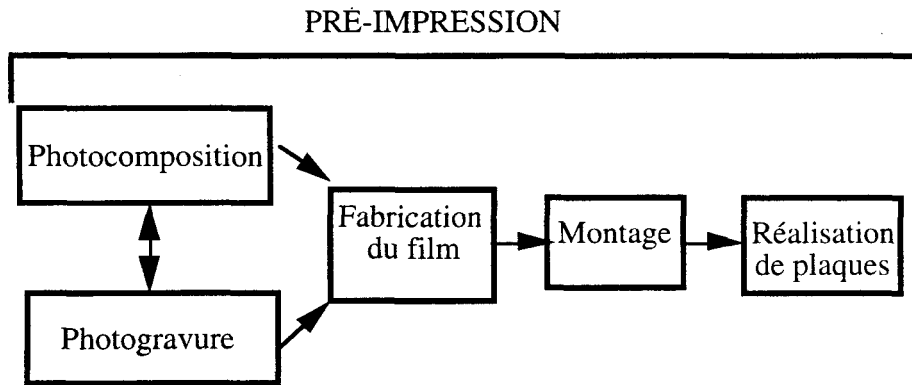
Héritière de la lithographie découverte en 1796 par Aloys SENEFELDER, l'impression offset a été réinventée en 1904 par Ira RUBEL - le brevet du procédé fut déposé en 1881 par le Français CHAMPENOIS, bien qu'expérimenté en 1863 par COLAS et HUDNET pour l'impression de boîtes métalliques de conserves. Elle est devenue la méthode de reproduction la plus répandue. En fait, le déclin de la typographie coïncide avec la montée et le succès de l'offset. En 1990, 78 % des imprimés produits en France ont été réalisés par offset (33% par offset à plat et 45 % par offset rotative - JULIA, LEHOUCQ, 1992). L'offset doit son essor à la diffusion des techniques de photocomposition qui permettent un traitement des textes et des images sur un film ou un papier photographique.

Sur le plan technique, l'offset, exclusivement rotatif, est un procédé d'impression basé sur l'utilisation de plaques photosensibles gravées chimiquement sur des formes imprimantes sans relief ni creux montées sur un cylindre de caoutchouc (le cylindre de blanchet) qui reportent sur papier le dessin encré d'une plaque d'aluminium ou polymétallique (le cylindre porte-plaque).



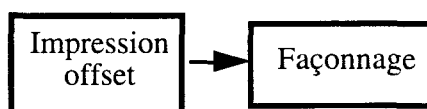
Dans ce procédé, le papier reçoit son impression des cylindres de caoutchouc sur lesquels s'est décalquée l'image (texte et/ou illustration) portée sur une plaque lithographiée. La démarcation des zones imprimantes et des zones non imprimantes repose, non sur une

différence de niveau (cas de la typographie et de l'héliogravure), mais sur l'absence ou la présence d'eau, l'absence d'eau déterminant les zones destinées à être imprimées, la présence d'eau celles des zones destinées à rester vierges. Ce procédé met en jeu un phénomène de nature physico-chimique, le mouillage, qui permet aux encres offset, où des dérivés huileux occupent une grande place, de se fixer dans les zones imprimantes - la présence d'eau empêchant la progression des encres vers les régions non imprimantes. La préparation des formes imprimantes peut se décomposer schématiquement comme suit :

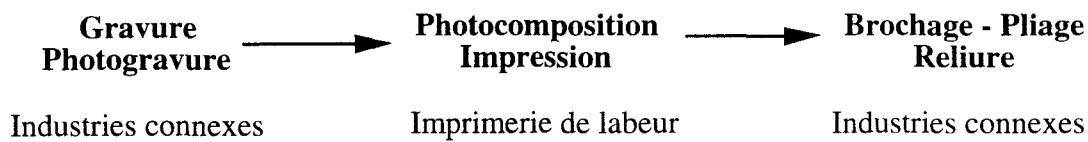


La préparation des films comprend la mise en forme des textes (appelée photocomposition ou composition photographique), la mise en forme des illustrations ou des images (appelée photogravure ou gravure photographique) et la mise en place photographique des textes et des illustrations sur films sur des tables lumineuses (le montage). La préparation des films portant les textes et les illustrations consiste, à l'aide des équipements et des techniques de la photographie, à créer des pages ou doubles pages prêtes à l'impression. L'appareil photographique, appelé banc de reproduction, procure à l'échelle désirée un film négatif où les traits du document à reproduire apparaissent en transparence sur un fond opaque. La préparation des formes imprimantes offset - appelées plaques - se ramène à traiter la surface d'un matériau - généralement une mince feuille d'aluminium enduite d'une couche colloïde photosensibilisée dont la propriété est de s'insolubiliser sous l'action des rayons ultraviolets - en vue de faire naître, d'une part, une image facilement encrable des textes et des illustrations et, d'autre part, d'accroître l'étalement et la rétention d'eau partout ailleurs. Elle s'effectue, à l'aide des équipements et des techniques de la photogravure, à partir des films transparents portant les textes et les images à reproduire. Les rayons ultraviolets traversent les plaques translucides du film posé sur la plaque offset. L'image encrable est ainsi créée en faisant agir la lumière sur la substance photosensible qui recouvre les plaques. La formation sur le métal des images non mouillables par l'eau s'effectue en trois étapes : 1) confection de montages-impositions au format des presses par association de pages montées complètes 2) insolation des feuilles d'aluminium enduites sous les

montages-impositions qui s'effectuent au moyen d'un châssis spécialement conçu de lampes produisant une lumière riche en radiations d'ultra-violet 3) développement qui élimine les portions du revêtement photosensibles restées ou devenues solubles. La préparation des plaques étant effectuée, il ne reste plus à l'imprimeur qu'à réaliser l'impression proprement dite avant d'effectuer l'ensemble des opérations de façonnage et de finition avant expédition des imprimés chez le client.



Traditionnellement, les opérations successives nécessaires à la réalisation du produit fini constituaient une chaîne qui regroupait l'imprimerie et un certain nombre d'activités connexes en amont et en aval de l'impression qui s'articulent comme suit :



Compte tenu des évolutions techniques récentes et non achevées, il n'existe plus de modèle stabilisé et univoque quant au nombre et à l'ordre des opérations constitutives de la chaîne graphique. L'imbrication actuelle de plusieurs générations d'opérations est la principale caractéristique de la situation actuelle dans laquelle la P.A.O. tend à jouer un rôle de plus en plus central.

Initiée au milieu des années 80, l'introduction de la P.A.O., encore appelée micro-édition, a profondément modifié la filière du prépresse depuis la fin des années 80, c'est-à-dire toutes les activités intervenant en amont de l'impression proprement dite et relatives la préparation des formes imprimantes. On peut évoquer l'existence d'une révolution dans la chaîne graphique parce que la P.A.O. bouleverse les deux étapes clés du prépresse : la composition et la photogravure. De ce fait, elle transforme non seulement les emplois du secteur, en interrogeant la compétence des personnels concernés, mais touche également l'ensemble du marché de la communication. Sous la notion de PAO sont regroupés des savoir-faire très différents tels la Bureautique, le traitement typographique des textes, le traitement informatique de l'image, l'intégration texte-image, le traitement sur écran de données numérisées et le multimédia ou encore la conception graphique sur écran, avec

une intégration texte/image qui tendra à s'accroître. Ces nouvelles techniques de traitement des textes et des images permettent une totale intégration de ces derniers avec des procédés qui sont plus rapides, plus performants et moins coûteux que ceux utilisés traditionnellement dans la photocomposition et la photogravure. Dans ce secteur, l'intégration du texte et de l'image a désormais atteint le stade industriel : matériels et logiciels sont entrés dans la phase de maturité avec une amélioration constante des logiciels et des matériels (software et hardware) et les coûts ont considérablement chuté. La tendance à l'augmentation de la puissance des processeurs, de la taille des mémoires des micro-ordinateurs et de la vitesse de transmission des données est un élément acquis pour les prochaines années. Elle autorise un développement d'outils de traitement simultané de textes et d'images et leur gestion sous une forme où le numérique l'emportera sur l'analogique.

Ces évolutions technologiques ont également eu des effets sur le marché lui-même. Parallèlement à une amplification des besoins en matière de formulaires complexes, les commandes intègrent de plus en plus l'ensemble des opérations à réaliser (maquette, compo gravure, impression). Les délais de livraison demandés sont également de plus en plus courts, fréquemment de l'ordre de 48 heures, ce qui oblige les entreprises à gérer la flexibilité par différents biais (sous-traitance, heures supplémentaires, horaires flexibles, etc.). De ce fait, la structure interne et les frontières extérieures de la branche connaissent des évolutions importantes, parallèlement à une transformation de l'activité d'impression des entreprises des autres branches. Ces évolutions technologiques rendent beaucoup plus ténues les frontières entre les activités de création (maquettisme, graphisme, etc.) et les métiers de la PAO en prépresse, notamment celui d'opérateur image ou texte-image, et d'une manière générale, bouleversent les habitudes et les découpages professionnels antérieurs du secteur. La structure interne de la branche est marquée essentiellement par des mouvements d'intégration, d'une part, à l'intérieur du prépresse entre composition et gravure, entre texte et image qui aboutissent à un seul type d'entreprise de prépresse "traitant" le texte et l'image, et, d'autre part, à l'intérieur de l'ensemble de la chaîne graphique à partir de l'impression intégrant les activités de prépresse en amont et de façonnage en aval. Cette double intégration en amont et aval de la chaîne graphique, cette remise en cause progressive de la division technique du travail entre prépresse, impression et finition qui structurait jusqu'alors la branche et les entreprises conduisent les firmes à essayer d'offrir et de vendre un service, une prestation aussi complète que possible allant du maquettisme à l'impression, quitte à sous-traiter certaines opérations : *"le besoin est affirmé par toutes les entreprises de développer une fonction technico-commerciale en prépresse. Savoir positionner l'entreprise sur ce marché très mouvant, affirmer les*

capacités de réaliser des prestations de services intégrées allant du maquettage à l'édition, devient une nécessité" 10.

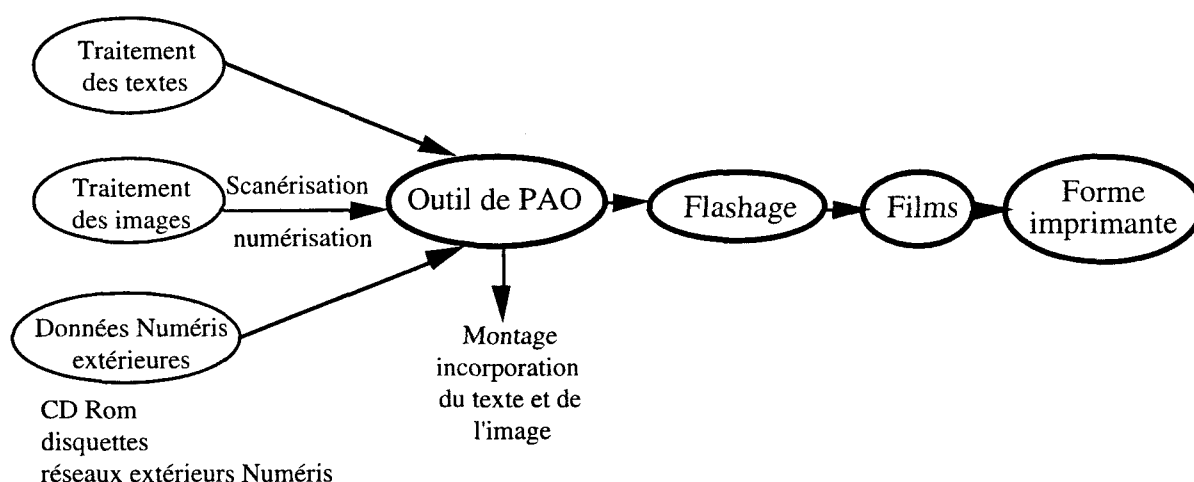
En fait, la P.A.O. a fait boussuler le prépresse du côté des blouses blanches et des métiers de gestion de l'information. Les améliorations associées à l'introduction de la P.A.O. dans la prépresse sont d'ordres divers. Pour le traitement du texte, on est passé de la composition manuelle de texte (la typographie), à la photocomposition (claviste travaillant sur écran et obtention d'un bromure ou d'un film) et aujourd'hui à la P.A.O. qui a beaucoup réduit les temps de composition. La multiplication des logiciels de traitement de texte de plus en plus perfectionnés permet l'utilisation de larges typhothèques (ensemble de polices de caractères), de systèmes de correction automatique (intégrant partiellement les règles typographiques) et de systèmes de mise en pages permettant de réaliser différents types de sorties et de préparer l'intégration texte-image. S'il existe encore des équipements de photocomposition classiques, ils deviennent de plus en plus rares et peuvent être considérés comme obsolètes. Le métier de photocompositeur s'en trouve profondément déstabilisé, non seulement par le passage du métier de claviste à celui d'opérateur PAO-texte, mais aussi par le déplacement en amont de la saisie des textes (le client peut effectuer lui-même les travaux de saisie et les transmettre à l'imprimeur). De surcroît, la baisse des prix des équipements informatiques, la puissance et la fiabilité des logiciels, le développement du standard Post Script rendent cette technologie facilement accessible à tous les professionnels de la filière graphique (photocompositeurs, imprimeurs, photogreveurs, graphistes, etc.).

Le traitement de l'image est sans doute l'étape de la chaîne graphique où les évolutions technologiques ont été les plus brutales. Traditionnellement, le photogreveur réalisait et fournissait à l'imprimeur des films, un par couleur imprimée. Il effectuait un travail de sélection des couleurs, manuellement ou électroniquement au moyen d'un scanner, puis un travail d'assemblage des éléments, soit manuellement sur une table lumineuse, soit sur une table de montage électronique, et enfin un travail de contrôle avec le tirage d'une épreuve chimique. L'arrivée de la P.A.O. sur le terrain de l'image bouleverse ce schéma. Des logiciels de plus en plus perfectionnés permettent de sélectionner les couleurs, de les modifier, d'effacer et de transformer des portions d'images. Certains permettent de séparer les couleurs et de commander directement la sortie, le flashage des différents films. Depuis quelques années, la diffusion massive de ces nouvelles technologies de l'image a d'ailleurs conduit à la disparition d'un certain nombre de photogreveurs qui n'avaient pas encore amorti la dernière génération de scanner.

10 "Les industries de la communication graphique : prépresse - impression - finition", op. cit.

Ces évolutions tendent également à estomper les frontières avec les autres secteurs professionnels de la communication et de l'impression avec des risques probables d'intensification du jeu concurrentiel à court terme, notamment avec les entreprises qui utilisent les technologies de la reprographie dont les matériels sont moins coûteux pour de courtes séries et plus faciles d'utilisation que les machines d'impression traditionnelles. Avec le développement des matériels proposés par les constructeurs, les entreprises de ce secteur sont à même de proposer des tirages plus importants que par le passé combinés avec des activités de prépresse (notamment texte) plus développées.

Avec l'introduction de la PAO, les différentes étapes du prépresse peuvent se résumer comme suit :



Ces évolutions issues de l'informatique appliquée au graphisme sont également déterminantes dans la transformation des structures d'emplois et de qualifications qui est déjà largement entamée, mais loin d'être terminée. L'évolution en profondeur des qualifications et de l'organisation du travail ont d'ailleurs conduit à une remise à plat de la grille de classification de la branche le 19 janvier 1993 qui tient compte de l'apparition de nouveaux noms de métier. Les logiciels de traitement de texte et mise en pages ayant intégré les savoir-faire de la photocomposition, la P.A.O. supprime les emplois de photocompositeurs et de clavistes. Elle tend également à supprimer progressivement ou à remettre en cause les emplois de monteurs-incorpérateurs, de maquettiste. Dans un avenir proche, l'évolution technologique conduira également à la disparition progressive des métiers manuels du montage, du tirage d'épreuve, et ultérieurement de la fabrication de film et de la gravure sur plaque. Au niveau de l'impression, les conducteurs de machines typographiques et les conducteurs offset ont disparu des systèmes de classification pour laisser la place aux conducteurs de machines complexes d'impression.

Toutefois, l'ensemble de ces évolutions est plus ou moins rapide suivant les entreprises qui doivent tenir compte de leurs contraintes socio-techniques propres (matériel existant pas toujours amorti et compétences des personnels). Il y a actuellement une situation tout à fait particulière et transitoire, où une nouvelle révolution technologique s'accomplit dans les entreprises dont la transformation n'est pas encore à la mesure de cette révolution. En matière technologique, les équipements de l'avenir sont déjà sur le marché mais toutes les entreprises ne sont pas en mesure de les acquérir et de les rentabiliser, ni de mettre en œuvre les compétences correspondantes. Sur ce dernier point, même s'ils existent des compétences transférables entre les métiers, comme celui de monteur-incorporeur à celui de l'opérateur système texte-image, l'évolution des compétences des personnels est un enjeu considérable pour les entreprises de l'industrie graphique : reconversions internes, formation sur le site et parfois en centre, licenciement, embauche de nouvelles compétences, fermeture et création d'entreprises sont autant de moyens pour s'adapter à l'évolution technologique. De surcroît, la population des entreprises connaît un mouvement de transformation important par disparition, par association, ou par rachat, ainsi que des transformations internes et matière en domaines d'activité et d'organisation. En fait, le contexte économique actuel de restriction des marchés et l'émergence d'une économie de la demande qui se diversifie fortement ralentissent incontestablement les évolutions qui devraient modifier considérablement le visage de la branche, comme il avait déjà été transformé par l'irruption des techniques électroniques de photocomposition et de photogravure, par rapport aux techniques manuelles anciennes de composition et de gravure.

En d'autres termes, l'évolution de la place des formations formalisées dans l'acquisition des compétences dans un secteur qui tend culturellement à privilégier la formation sur le tas, la disparition progressive du contact physique entre l'ouvrier et le produit, la distance accrue entre le travail et la matière, la mobilité professionnelle entre les salariés de la branche et ceux du tertiaire, l'évolution des représentations, tous ces éléments conduisent à penser qu'on assiste à une certaine forme de tertiarisation de ce secteur, non encore traduite dans les nomenclatures officielles. Cette évolution technologique risque d'ébranler les fondements de la culture de compagnonnage, de formation sur le tas profondément ancrée dans l'industrie graphique, culture de métier qui pourrait devenir un handicap face aux enjeux des mutations actuelles, qui ne sont pas seulement techniques mais qui relèvent tout autant de facteurs culturels : *"A l'heure actuelle où les petits travaux "faciles" disparaissent, où les procédés et les délais exigent de travailler sans marge d'erreurs, où les techniques évoluent vite et exigent une capacité d'abstraction de plus en plus grande, l'apprentissage sur le tas, sans qualification de départ, devient de plus en plus difficile,*

voire voué à l'échec, car inadapté aux besoins futurs des entreprises" ¹¹. L'intensification du jeu concurrentiel avec des entreprises de secteurs professionnels d'origines différentes ne peut qu'accentuer le besoin de nouvelles compétences qui réclament une mutation de la filière de formation initiale et de formation continue aujourd'hui amorcée.

III - L'HISTOIRE D'UN CHANGEMENT MUTATIONNEL

La monographie de l'entreprise S.A.C.I. peut se diviser en trois périodes :

- ⇨ Période 1929 - 1984 : la société créée par le père de Fernand C. se spécialise dans l'impression typographique. Cette technologie d'impression sera la seule exploitée de 1929 à 1984. Cette période ne correspond à aucun changement mutationnel et nous servira essentiellement à comprendre le contexte dans lequel ce dernier s'est déroulé.
- ⇨ Période 1984 - 1987 : Philippe C., fils de Fernand, crée sa propre société (A.O.D.) sur le même site que l'entreprise paternelle et introduit l'impression offset. Ce procédé marque une rupture dans le système d'impression utilisé jusqu'alors et consacre l'amorce du changement mutationnel que connaîtra l'entreprise.
- ⇨ Période 1987 - 1993 : les deux sociétés fusionnent pour donner naissance à une nouvelle entreprise. L'introduction de la P.A.O., le développement de l'offset, la disparition de l'atelier typographique, l'informatisation du système de gestion et la mise en place d'un système de contrôle des temps sont quelques-uns des principaux changements qui bouleverseront le processus de production et le système de gestion de l'entreprise.

Dans notre analyse, nous nous attacherons plus particulièrement aux deux dernières périodes qui correspondent à celles du changement mutationnel ayant conduit à la succession managériale. En l'absence de documents comptables ou d'autres types de documents écrits, l'analyse de la première période est fondée exclusivement sur le discours de Fernand C. qui incarne aujourd'hui la mémoire vivante de cette phase de la vie de l'entreprise.

¹¹"Les industries de la communication graphique : prépresse - impression - finition", op. cit., p. 118.

❶ Période 1929 - 1984

La société S.A.C.I. a été créée en 1929 par Robert C. qui a acquis sa formation de typographe dans différentes entreprises de la région parisienne au sortir de la Grande Guerre. Société en nom collectif, elle est inscrite au Registre du Commerce et des Sociétés en 1932, l'inscription n'étant pas obligatoire au moment de sa création. De 1929 à 1960, l'entreprise développe exclusivement une activité d'impression typographique manuelle. Elle est sise dans une commune adjacente à l'agglomération dans laquelle elle se situe aujourd'hui. Son marché est alors exclusivement local. Sa clientèle se compose essentiellement de particuliers (cartes de visites, faire-part, mortuaires, etc.) et d'associations de diverses natures (billetterie, affiches, etc.). En 1939, l'entreprise cesse son activité en raison de la mobilisation de son fondateur. Prisonnier de guerre jusqu'à la libération, la société ne relancera son activité qu'en 1945, même si des rumeurs familiales laissent entendre que l'atelier d'impression aurait servi au cours de la guerre à la fabrication de faux papiers pour la résistance. Cette relance d'activité se conjugue avec un changement d'adresse. L'entreprise s'installe alors à quelques encablures de l'adresse où elle est encore située aujourd'hui. De 1945 à 1950, Robert C. exerce seul son activité de typographe au sein de cette structure.

A la fin du mois de juin 1950, Fernand C., sur injonction paternelle, entre dans la société comme apprenti typographe minerviste à l'âge de 13 ans et demi. Le jeune adolescent arrête ses études pour apprendre le métier d'imprimeur auprès de son père. Conjointement, son père décide de transférer la société sur un terrain très proche et de construire sa maison de façon contiguë à ce nouvel atelier. Fernand participera activement à la construction des nouveaux locaux avec son père et un ouvrier mineur, Joseph V., qui les aidait dans ce nouveau projet d'installation. Les travaux s'étaleront sur une durée de quatre ans. En 1954, le siège social de la société est définitivement transféré du 11 au 8 de la rue où siège encore la société aujourd'hui.

Le 1er octobre 1954, en raison du développement de l'activité, Robert C. recrute son premier salarié, Marcel D. Ce salarié quittera la société en 1959 pour des raisons économiques. Il la réintégrera en 1965 après s'être fait "débaucher" par Robert C. alors qu'il exerçait son activité professionnelle dans une entreprise concurrente aujourd'hui disparue.

En 1957, Fernand C. quitte la société pour effectuer son service national en Algérie. Après avoir effectué ses classes, il est affecté dans une imprimerie militaire à Alger dans laquelle il se formera à l'utilisation de machines typographiques automatiques. Il prendra la

direction de cet atelier en 1958. Le 1er novembre 1958, R.C. embauche son petit cousin, Rémy G., qui quittera la société le 31 octobre 1967 pour prendre la direction d'un atelier dans une autre entreprise locale. A la fin de son service national, en 1959, Fernand réintègre la société familiale. Dès son retour, il incite son père à s'équiper de machines typographiques automatiques qui permettent des gains de productivité importants. Il épouse Jacqueline le 6 janvier 1960. Toujours en 1960, l'entreprise s'équipe de sa première machine typographique automatique. Cette première presse à platine, achetée sur le marché de l'occasion, sera remplacée en 1962 par un équipement neuf. L'introduction de ce nouvel équipement permet à l'entreprise de développer sensiblement son activité. Avec l'introduction de ce nouvel équipement, l'atelier est alors équipé d'une machine typographique automatique, de deux machines typographiques manuelles et d'un massicot manuel. En 1963, Fernand passe son C.A.P. de typographe. Cette même année, la société se dote d'un massicot électrique qui viendra remplacer l'équipement manuel. Ce parc machines restera dans cette configuration jusqu'en 1970.

En 1965, Robert C. décide de construire une librairie-papeterie accolée à l'atelier d'imprimerie qui existe toujours aujourd'hui. Cette nouvelle construction sera réalisée par une société de construction locale. En 1966, Robert C. sera victime d'une hémiplégie et deux infarctus en l'intervalle de six mois. Fernand prendra alors en charge les destinées de l'imprimerie sans être légalement investi des pouvoirs de décisions stratégiques que détient alors toujours son père gérant de la société. En 1968, Robert C. embauche Michel D., neveu de Rémy G., qui bénéficiera d'une convention d'Éducation professionnelle comme apprenti typographe datée du 7 février 1968. Il sera embauché comme conducteur de machines typographiques le 3 novembre 1969. En 1970, la société s'équipe d'une nouvelle machine typographique dotée d'une presse à cylindre qui permet d'augmenter les surfaces d'impression.

Le 22 décembre 1971, Robert C., alors âgé de soixante dix ans, décide de transmettre l'entreprise à ses deux fils, Fernand et Hervé, mais conserve néanmoins une activité professionnelle dans la magasin où il travaillera jusqu'à trois années avant son décès en mars 1982. La société change de statut juridique pour devenir une S.A.R.L. Les deux frères possèdent alors le capital de la société à parts égales, mais leur père reste le gérant de l'entreprise. Il le restera d'ailleurs jusqu'à son décès où son entreprise lui succédera alors pour assumer légalement, et non dans la pratique, les destinées de la société. De 1972 à 1975, Fernand verse une redevance mensuelle à ses parents de 2.500 francs pour racheter les équipements productifs. L'entreprise connaît une évolution de sa clientèle qui se centre sur les P.M.E. locales. Hervé C., de treize ans le cadet de Fernand, concentre l'essentiel de son activité dans le magasin.

Le 1er janvier 1973, Jacqueline C. fait officiellement partie du personnel alors qu'elle travaillait gratuitement pour la société depuis 1966, et même 1961, si l'on considère que de 1961 à 1966 elle effectuera de petits travaux pour le compte de l'entreprise à son domicile (pliage, etc.). En 1975, Fernand décide de cesser de payer le loyer à ses parents car cette redevance affecte sa capacité d'investissement. Cette même année, l'entreprise s'équipe de deux nouvelles machines typographiques : une machine à fiche et une autre presse à cylindre. En 1978, la société se dote d'une autre machine typographique grand format (60*80) qui permet d'imprimer les affiches.

En 1982, l'atelier s'agrandit avec la construction de nouveaux bâtiments. Le 14 septembre 1983, Fernand embauche Jean-Claude M. sur un "*coup de cœur*", selon ses propres termes, comme conducteur de machines typographiques pour faire face à un développement important de l'activité. A cette époque, avec les renouvellements des équipements, le parc machine est doté de cinq machines typographiques auxquelles s'ajoute le massicot : une machine grand format pour réaliser les affiches, deux presses à platine et deux presses à cylindre. Le 1er octobre 1984, Fernand recrute Sabine M. à mi-temps pour prendre en charge les opérations de papeterie.

② Période 1984 - 1987 : la coexistence des deux sociétés

Année 1984

Le fils de Fernand, Philippe, alors engagé volontaire dans la marine nationale depuis l'âge de 14 ans et demi, décide de quitter l'armée pour réintégrer l'entreprise familiale. Ayant évoqué le projet avec son père, il propose à son oncle une association dans laquelle il est prêt à investir ses fonds personnels. Après plusieurs entrevues et relances, il n'obtient toujours pas de réponse de son oncle. Face à ce silence qu'il considère comme un refus, il décide, en accord avec ses parents, de créer sa propre société. Après la fin de son contrat, il revient en métropole le 30 juin 1984. Dès son retour, il crée la société A. O. D., constituée pour une durée de 50 ans, qui verra le jour le 3 juillet 1984 sous la forme juridique d'une S.A.R.L. Le capital social de cette firme est réparti de façon égale entre lui et sa mère qui est nommée gérante pour une durée d'un an. Pour des raisons économiques et commerciales, son siège social se situe à la même adresse que l'entreprise dont sa grand-mère avait officiellement la gérance. Par un acte notarié daté du 21 septembre 1984 qui prend effet rétroactivement le 3 juillet, cette dernière sous-loue, selon les termes mêmes de l'acte exécutoire, "*une pièce à usage d'atelier érigée sur le sol de terrain*" pour un montant

mensuel de 500 francs H.T. payables trimestriellement. Pour lancer sa société, Philippe C. investit dans du matériel d'imprimerie près de 185 000 francs épargnés sur ses salaires au cours de ces années passées dans la marine nationale. Avec cette somme, il achète essentiellement du matériel :

⇒ d'impression offset : l'entreprise s'équipe d'une offset monocouleur à plat (FUJI 58) qui constitue l'investissement le plus lourd.

⇒ de photocomposition.

⇒ de laboratoire.

L'analyse des documents comptables (bilan et compte de résultat) illustre sa politique d'investissement. Comment peut s'apprécier le montant de l'investissement ? Selon Pierre VERNIMMEN (1988, p. 263), l'investissement d'un exercice ne peut s'assimiler à la variation des immobilisations nettes. Le calcul de l'investissement en immobilisations corporelles et incorporelles d'une période donnée se calcule comme suit :

$$\begin{aligned}
 & \text{Variation des immobilisations corporelles et incorporelles nettes} \\
 & + \text{Dotation aux amortissements sur immobilisations corporelles et incorporelles} \\
 & + \text{Valeur nette comptable des biens cédés} \\
 & = \text{Investissement de la période}
 \end{aligned}$$

L'application de cette formule à la S.A.R.L. A.O.D. donne les résultats suivants - l'entreprise n'ayant financé aucun de ses investissements par crédit-bail au cours de cette période :

	1984	1985	1986
Immo. corp. & incorp. nettes	287293	228888	178630
Variation immo. nettes	287293	-58405	-50259
(+) Dotation amort.	21537	70185	72994
(+) V.N.C. des biens cédés	0	0	3455
Investissement	308830	11780	26191

Ce tableau illustre bien la concentration des investissements de la société sur le premier exercice de son activité. Avec ce type d'équipement, la stratégie industrielle retenue positionne l'entreprise sur le créneau des courts et moyens tirages polychromiques de

qualité. Cette orientation stratégique présente l'avantage, pour cette petite structure, d'éviter les investissements lourds et onéreux dans du matériel offset coûteux (rotatives ou offset quatre couleurs). La réactivité que cette technologie autorise, la souplesse du processus d'élaboration, le type de séries qu'elle permet rend, pour des raisons de rentabilité des investissements productifs, ce créneau de marché inaccessible aux entreprises équipées pour la production en grandes séries faisant appel à des investissements assez lourds (offsets rotatives quatre ou cinq couleurs) et qui est assurée par des unités de production grandes ou moyennes dont la rentabilité dépend des volumes traités et de la vitesse de roulage. En fait, même si le métier est le même, cette distinction correspond en réalité à deux types de production et d'entreprises assez distinctes.

Cette politique industrielle marque également une innovation technologique importante dans les procédés d'impression par rapport à ceux qui étaient utilisés jusqu'alors. Elle conduit à l'introduction de l'impression offset, alors que depuis sa fondation les investissements productifs de l'entreprise paternelle concernaient exclusivement l'achat de machines typographiques manuelle ou automatique. En fait, si de 1950 à 1984, F.C. avait acquis une bonne maîtrise des procédés d'impression typographique et du matériel en général, l'introduction de ce nouveau système d'impression rendait ses compétences techniques obsolètes sur ce type d'équipement, même si la connaissance des principes et du fonctionnement de l'impression typographique fournit une aide précieuse, voire indispensable, dans la compréhension des autres systèmes d'impression (plat et creux). Pour comprendre les enjeux associés à ce passage, il convient de noter que la conduite de machines typographiques et des machines offset requiert des compétences ¹² différentes qui ne sont pas transférables d'un type de technologie à l'autre. En d'autres termes, les métiers de conducteur de machines typographiques et de conducteur de machines offset sont des métiers différents, distinction qui apparaissait d'ailleurs clairement dans l'ancien système de classification professionnelle de la branche. Fernand nous confie à ce sujet :

"Les métiers de conducteur typographique et d'offsetiste sont des métiers totalement différents. Ça n'a rien à voir."

¹² Pour nous dégager du flou sémantique et des acceptions multiples qui entourent la notion de compétence, nous retiendrons trois définitions de cette notion polysémique (AUBRET & alii, 1993 ; DONNADIEU, DENIMAL, 1993) : les compétences sont des "ensembles stabilisés de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures-standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau" (MONTMOLLIN, 1984), "des ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données" (GILBERT, PARLIER, 1992) ou un "ensemble de connaissances, de savoir-faire et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type donné de situation de travail" (DONNADIEU, DENIMAL, 1993). Cette notion, qui s'inscrit dans un champ sémantique circonvenant d'autres concepts, est inséparable de celles de métier, de qualification, de professions, elles-mêmes corrélées à celles de savoir-faire, de savoir, de classification et d'emploi (DIETRICH, 1993).

Michel D. sera le premier salarié à être formé sur le matériel. Cette formation s'effectuera de façon informelle au contact des fournisseurs et par un apprentissage sur le tas. Ce mode de formation informel est très fréquent dans l'imprimerie qui se caractérise par un faible recours à la formation formalisée avec seulement la moitié des ouvriers possédant un CAP ou plus ¹³ - alors que dans certaines spécialités comme la mécanique, plus de trois quart des ouvriers sont diplômés. Si ce secteur dispose d'une main-d'œuvre qualifiée, l'effort de formation professionnelle est faible, plus particulièrement dans les plus petites structures, en raison notamment d'une forte culture de métier dans laquelle l'apprentissage sur le tas est prédominant ¹⁴: "*La formation par l'expérience n'a pas besoin d'être formalisée : ni par le diplôme ni par quelque forme de validation liée à la formation continue. L'acquisition de savoir-faire, de compétences s'opère sur le tas et se reconnaît par les pairs, pas de manière institutionnalisée*" ¹⁵. - même si les bouleversements technologiques récents dans l'industrie graphique tendent à modifier quelque peu cette pratique. A partir de 1988, il formera à son tour Jean-Claude M à la conduite des machines offset. Marcel D., Fernand C. et Philippe C. ne s'étant pas formés à cette nouvelle technologie, ces deux salariés seront les seuls à maîtriser la conduite des machines offset jusqu'en 1991.

De 1984 à 1986, Philippe C. passe l'essentiel de son temps dans les activités de production (photocomposition, laboratoire). En 1986, il suit une formation en informatique sur tableur (Multiplan) à la Chambres des Métiers. Cette formation le conduira à développer les premiers outils de gestion (plan prévisionnel de trésorerie, compte d'exploitation prévisionnel, tableaux d'amortissement, etc.) et lui permettra de se familiariser avec l'outil informatique. A partir de cette époque, il commencera également à s'intéresser aux conséquences possibles de la diffusion de la micro-informatique sur le prépresse.

Comme le montre le tableau ci-dessous, la société A.O.D. réalise des bénéfices à partir du troisième exercice d'activité.

¹³ A. CHENU - "Une classe ouvrière en crise" in "La société française", Données sociales, I.N.S.E.E., 1993.

¹⁴ en 1992, plus du tiers des entreprises de plus de 10 salariés déclarent n'avoir réalisée aucune journée de formation continue. Et pour les entreprises employant de 10-19, près de la moitié des entreprises déclarent n'avoir réaliser aucune journée de formation continue, alors que 12 % seulement de plus de 50 salariés sont dans ce cas - source : "Les industries de la communication graphique : prépresse - impression - finition", op. cit., p. 87.

¹⁵ "Les industries de la communication graphique : prépresse - impression - finition", op. cit., p. 86.

Société A.O.D.	1984	1985	1986
C.A.	87808	320504	542540
Taux de croissance nominal		72,6%	69,3%
Taux de croissance réel		67,9%	67,2%
E.B.E.	-13973	22896	187505
Résultat d'exploitation	-35510	-45851	114510
Résultat	-40662	-71629	96723

Parallèlement, la variation réelle du chiffre d'affaire de la société de son père ¹⁶ est négative pour l'année 1985 et le volume de C.A. pour l'année 1986 est inférieur de près de 4 %, en nominal, à celui de l'exercice 1984. En fait, cette société commence à subir de plein fouet les conséquences d'un retard et d'une obsolescence technologique qui deviennent de plus en plus insurmontables vis-à-vis du matériel offset plus performant en termes de capacité, de productivité et de qualité de travail. La typographie est déjà une technologie amenée à occuper une position marginale dans les procédés d'impression "modernes" et les conséquences de ce retard se répercutent directement sur les résultats financiers.

C. S.A.R.L.	1982	1983	1984	1985	1986
C.A. nominal	1673621	1983903	2286142	1942220	2202872
% CA imprimerie	nc	nc	68,5%	77,6%	86,3%
C.A. réel	2055207	2251730	2441600	1983006	2202872
Taux croissance nominal		18,5%	15,2%	-15,0%	13,4%
Taux de croissance réel		9,6%	8,4%	-18,8%	11,1%
E.B.E.	276313	268230	96867	144577	124244
Résultat net	-3819	-32685	-12966	49076	14103

En fait, la S.A.R.L. A.O.D. se révélera rapidement plus "rentable" ¹⁷ que l'entreprise paternelle qui enregistre des pertes nettes au cours des exercices 1982, 1983 et 1984. En 1986, la marge nette, qui peut s'apprécier par ratio résultat net sur chiffre d'affaires, s'élève

¹⁶ c'est-à-dire la variation nominale corrigée du taux d'inflation. Pour effectuer cette correction, nous avons effectué le calcul du taux réel de variation de C.A. à partir de l'indice I.N.S.E.E. des prix de détail (n'ayant pu obtenir un indice plus "fin" auprès des services de l'INSEE), à savoir : 1983 : 9,3 ; 1984 : 6,7 ; 1985 : 4,7 ; 1986 : 2,1.

¹⁷ la notion de rentabilité ne s'entend pas au sens financier du terme. Au sens strict, la rentabilité financière désigne le rapport des résultats sur les capitaux investis. Dans sa forme la plus simple qui ne tient pas compte de l'impact du financement, elle se calcule à l'aide de formule suivante : R.F. = Résultat net / Capitaux propres.

respectivement à 0,64 % pour la société C. S.A.R.L. et 17,64 % pour la S.A.R.L. A.O.D. Le taux de marge d'exploitation ¹⁸ est respectivement de 3,68% pour la S.A.R.L. C. et de 21,10 % pour A.O.D. Enfin, l'appréciation de la rentabilité financière de l'entreprise, c'est-à-dire le rapport du résultat net sur les capitaux propres, est plus complexe. Elle peut se décomposer à l'aide de la formule qui suit (VERNIMMEN, 1988, p. 316) :

$$R.N./C.P. = (\text{Résultat économique}/\text{Actif Economique}) * (\text{Actif Economique}/\text{Capitaux Propres}) * (\text{Résultat Courant}/\text{Résultat Economique}) * (\text{Résultat avant impôt}/\text{Résultat Courant}) * (\text{Résultat Net}/\text{Résultat avant impôt})$$

Pour l'exercice 1986, l'application de cette chaîne des ratios de rentabilité aux deux entreprises qui nous intéressent laisse apparaître les résultats suivants :

	R.N./C.P.	= R.E./A.E.*	A.E./C.P.*	R.C./R.E.*	R av. I.S./R.C.*	R.N./R. av. I.S.
S.A.R.L. C.	0,10	0,21	2,79	0,40	0,84	0,51
A.O.D.	21,83	0,39	66,91	0,84	1,00	1,00

En fait, si la rentabilité économique de la société A.O.D. est meilleure que celle de la S.A.R.L. C. (39 % contre 21 %), la rentabilité financière est essentiellement liée au déséquilibre de sa structure financière - les capitaux propres étant presque entièrement absorbés par les pertes des exercices antérieurs 1984 et 1985.

Parallèlement à cette détérioration des résultats financiers, la S.A.R.L. C. ne réalise plus depuis 1983 que des investissements de renouvellement de ses petits équipements industriels. Le calcul du montant de l'investissement laisse d'ailleurs clairement apparaître la politique de F.C. qui a décidé de miser sur la société de son fils.

	1982	1983	1984	1985	1986
Immo. c. & i. nettes	320681	304157	284248	295899	307613
Var. immo. nettes		-16524	-19910	11651	11713
(+) Dotations Amor.		61573	61287	37424	33540
(+) V.N.C.		0	0	0	10952
Investissement		45049	41377	49075	56206

¹⁸ le taux de marge correspond au rapport du résultat économique sur le C.A.

Cette situation peut s'expliquer en grande partie par la nature des relations entre Fernand C. et sa famille. Depuis de nombreuses années, Fernand C. entretient de profonds différends relationnels avec sa mère (sur lesquels nous reviendrons largement ultérieurement) qui est alors gérante de la société dont il assume, dans la pratique, la direction et la gestion avec son épouse. Selon lui, depuis qu'il a repris la direction de l'imprimerie en 1972, sa mère, et dans une moindre mesure son père, se sont toujours opposés à différentes formes de projet de développement de l'entreprise qu'il avait pu formuler. Dans cette perspective où les logiques familiale et entrepreneuriale s'opposent plus qu'elles ne se complètent, l'entreprise devait, dans une vision traditionnelle de la gestion des entreprises familiales, servir à nourrir la famille sans que celle-ci intègre nécessairement les contraintes et les conditions liées à la gestion saine d'une entreprise en économie de marché. Ainsi, selon lui et son épouse, les moindres décisions relatives à des investissements de capacité ou autres ont toujours donné lieu à de violentes altercations avec les membres de sa famille et plus particulièrement avec la mère de F.C., gérante légale de la société à partir de 1982. Conscient du retard technologique que la société familiale a pris par rapport à ses concurrents et de la nécessité de s'équiper de matériel offset, F.C. décidera donc de limiter les investissements au minimum.

Parallèlement à ce tassement de l'investissement, l'activité librairie-papeterie connaît un tassement relatif de son activité lié essentiellement à une évolution de l'environnement concurrentiel et des habitudes de consommation de la clientèle (l'activité imprimerie représente d'ailleurs une part croissante du C.A. de la société) et, selon F.C. et son épouse, à des problèmes de gestion. Sur les exercices 1985 et 1986, le stock de marchandises de cette branche de la société représente près de 40 % de son chiffre d'affaires ¹⁹.

	1985	1986	Taux de croissance nominal	Taux de croissance réel
C.A.	434993	459637	5,7%	3,6%
Stocks	165969	176847	6,6%	4,5%
Stocks/C.A.	38,2%	38,5%		

De 1984 à 1987, les deux sociétés ne connaissent pas d'évolution notable.

¹⁹ eu égard aux éléments comptables dont nous disposons, nous n'avons pas pu recomposer de manière fiable cette répartition pour les exercices antérieurs à 1985 ou apprécier l'évolution de ce ratio dans le temps sur une période suffisamment significative.

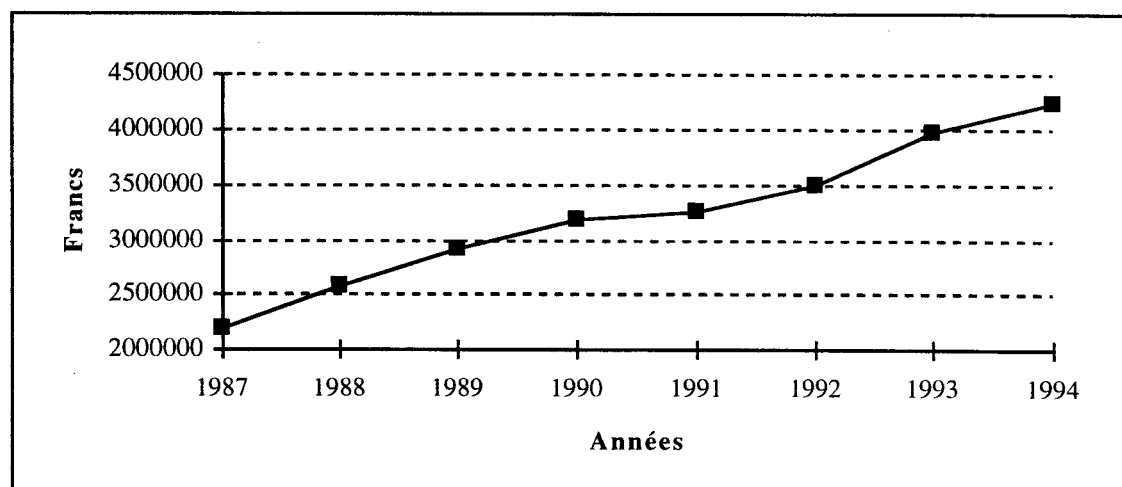
③ Période 1987 - 1993

1987 est une date importante dans l'histoire de la firme puisqu'elle marque la fusion-absorption des deux entreprises (A.O.D. et la branche imprimerie de l'entreprise familiale) qui donnera lieu à la création d'une nouvelle entité juridique dans laquelle les membres de la famille de F.C., son frère et sa mère, n'ont plus aucune représentation légale. Avant d'aborder l'histoire de l'entreprise sur la période 1987-1993 proprement dite et de nous intéresser aux événements significatifs qui ont pu marquer la trajectoire de l'entreprise, nous allons dans un premier temps analyser un certain nombre de résultats financiers de cette nouvelle société. Cette analyse nous permettra de cerner le schéma d'évolution de l'entreprise et de comprendre le contexte général dans lequel s'est effectué le changement mutationnel. Ensuite, nous nous intéresserons plus particulièrement à la politique d'investissement de la S.A.C.I. pour apprécier ses incidences sur le contexte d'action managériale de son dirigeant, Fernand C.

① Une stratégie de croissance

Tout d'abord, nous pouvons noter que cette nouvelle société a connu depuis 1987 une progression constante de son chiffre d'affaires. De 1987 à 1994, le volume d'activité a pratiquement doublé (+ 92%). Le scénario d'évolution de la firme est donc un scénario de développement et de croissance continue (BARTOLI, HERMEL, 1989).

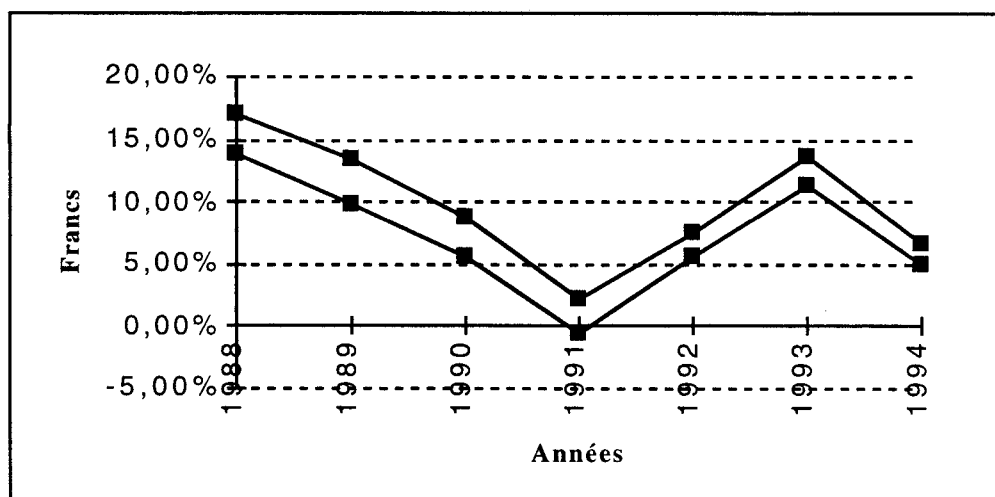
Croissance nominale du chiffre d'affaires sur la période 1987-1994



La croissance nominale du chiffre d'affaires peut être trompeuse dans la mesure où elle n'intègre pas les effets de l'inflation. En effet, cette croissance peut très bien résulter d'une dérive des prix sans traduire pour autant une progression du volume d'activités de l'entreprise. Il convient donc de distinguer le taux de croissance nominal du taux de croissance réel du C.A, c'est-à-dire corrigé des effets de l'inflation ²⁰. Pour corriger cet écart, le procédé le plus courant consiste à raisonner en francs de la dernière période (dans notre cas, 1994) en tenant compte de la perte de pouvoir d'achat du franc au fur et à mesure que l'on s'éloigne dans le temps. Pour calculer les chiffres d'affaires des différents exercices en francs 1994, il suffit d'actualiser le chiffre d'affaires de l'année considérée à l'aide du cumul de l'évolution du niveau général des prix à partir de cette année de référence.

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	Moyenne
Taux de crois. nominal	16,92%	13,41%	8,80%	2,23%	7,51%	13,55%	6,69%	9,87%
Taux de croissance réel	13,87%	9,88%	5,50%	-0,68%	5,47%	11,25%	5,01%	7,19%

La représentation graphique de la variation de ces deux taux de croissance sur la période 1988-1994 est la suivante :



Sur ce graphique, on constate un tassement constant des taux de croissance nominal et réel du chiffre d'affaires entre 1987 et 1991 même si ces taux n'en restent pas moins positifs

²⁰ comme précédemment, pour calculer le taux réel de variation de C.A., nous avons retenu les indices I.N.S.E.E. des prix de détail, à savoir : 1994 : 1,6 ; 1993 : 2,1 ; 1992 : 2 ; 1991 : 3,1 ; 1990 : 3,4 ; 1989 : 3,6.

sauf pour l'année 1991 où le taux réel est égal à - 0,67%. Quoi qu'il en soit, cette variation réelle de C.A. montre que la firme est inscrite depuis 1987 dans un scénario de croissance dans une conjoncture globalement défavorable depuis 1991, plus particulièrement pour les plus petites structures (cf. chap. I de cette section).

Si l'on replace cette évolution de C.A. sur la période 1990-1993 ²¹ par rapport aux principaux concurrents de la société identifiés par son D.G. actuel, nous pouvons faire ressortir deux éléments d'analyse : 1) la société S.A.C.I. a la deuxième meilleure progression de C.A. sur cette période ²² alors que trois de ses concurrents connaissent un tassement voire une régression de leur C.A. 2) la société S.A.C.I. reste celle qui a le volume d'activités le plus faible par rapport à ses concurrents (elle est également celle qui a l'effectif salarié le plus faible) puisque son C.A. représente moins de 4% du marché sur lequel elle est placée.

Part de marché par rapport aux principaux concurrents								
	1990	%	1991	%	1992	%	1993	Var. 1990-93
Concurrents								
Entreprise A	19636	21,9%	20785	21,7%	24686	23,6%	23073	17,5%
Entreprise B *	7640	8,5%	8710	9,1%	10359	9,9%	nc	35,6%
Entreprise C	11980	13,3%	11921	12,5%	13947	13,4%	11419	-4,7%
Entreprise D	33056	36,8%	35211	36,8%	37679	36,1%	33640	1,8%
Entreprise E	14283	15,9%	15695	16,4%	14287	13,7%	14213	-0,5%
S.A. C.	3184	3,5%	3255	3,4%	3499	3,3%	3973	24,8%
C.A. cumulés	89779	100%	95577	100%	104457	100%	86318	

Source : Greffes des Tribunaux de Commerce, EURIDILE, 1995

* Pour cette société, la variation est calculée sur la période 1990-1992

Toutefois, l'évolution comparée du C.A. ne constitue pas un bon indicateur de performance des entreprises. Lorsque nous aborderons la question qui entoure les effets de la succession managériale sur les performances organisationnelles, nous aurons l'occasion d'analyser de façon comparative les performances respectives de ces différentes entreprises par rapport à d'autres indicateurs qui nous permettront d'affiner l'analyse.

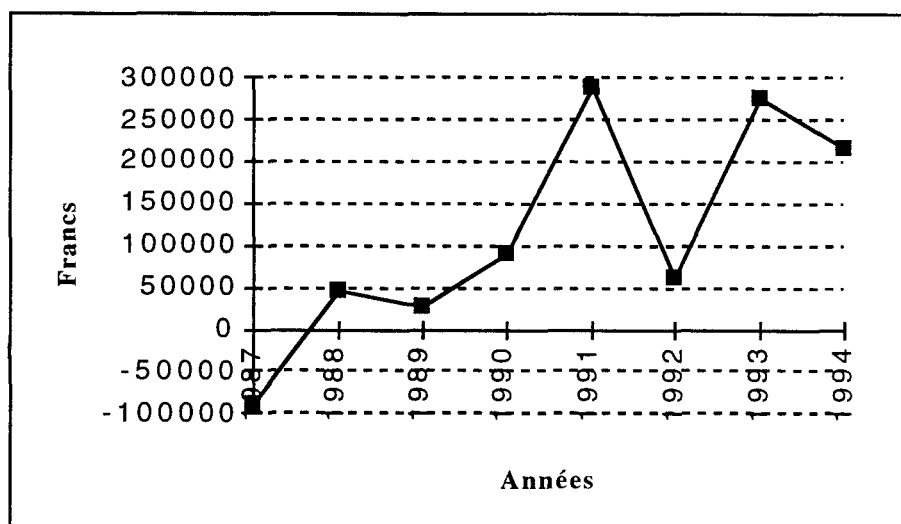
La croissance du C.A. ne constitue pas la seule caractéristique générale de cette nouvelle firme. L'évolution du résultat net de l'entreprise, toujours positif depuis 1988, fait

²¹ nous n'avons pu disposer des informations pour l'exercice 1994.

²² pour l'entreprise B, la variation est calculée sur seulement trois exercices. De surcroît, il apparaît qu'elle a aujourd'hui des difficultés financières qui menacent sa survie (cf. tableau page suivante).

apparaître entre 1990 et 1993 des fluctuations brutales. Ces fluctuations sont liés à des variations du résultat exceptionnel en positif ou négatif (constitution de provisions, pertes pour créances irrécouvrables, etc.). En ce sens, le résultat net constitue une mauvaise appréciation de la création de richesse réelle de l'entreprise à court terme. Quoi qu'il en soit, l'entreprise réalise des profits réguliers et en progression quasi constante depuis l'année qui a suivi sa création dans une conjoncture où les dépôts de bilan représentent une tendance qui, si elle a encore relativement épargné l'industrie de labour, risque de s'accroître dans les années à venir.

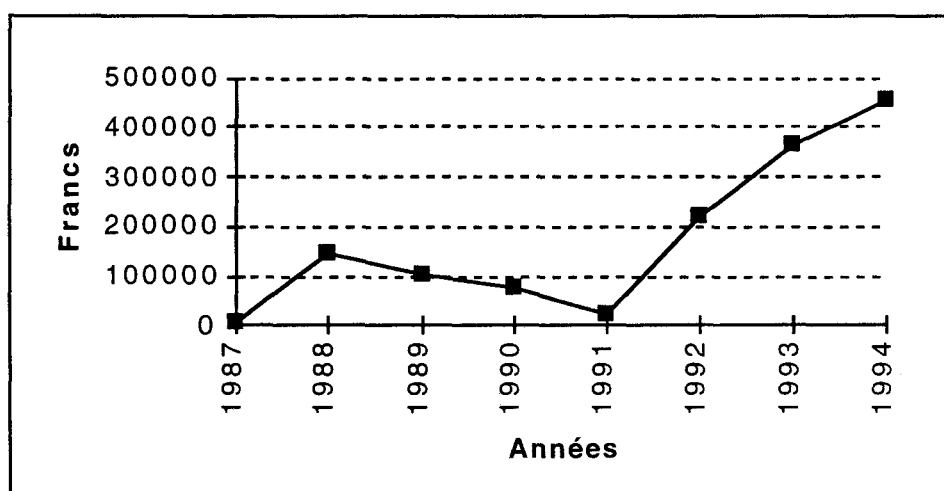
Evolution du résultat net sur la période 1987-1994



Pour avoir une meilleure idée des "performances économiques" de cette entreprise, nous pouvons nous intéresser à la variation de son résultat d'exploitation. Ce résultat constitue un bon indicateur de la richesse économique créée par le cycle d'exploitation de la firme - puisqu'il n'intègre pas les incidences de sa politique financière ou les résultats associés aux opérations exceptionnelles qui peuvent masquer des pertes d'exploitation.

Pour la S.A.C.I., l'évolution du résultat d'exploitation laisse apparaître un tassement relatif jusqu'en 1991. Cette année 1991 correspond, comme nous le verrons, à une année charnière dans la vie de l'entreprise. Elle sera marquée notamment par le départ des deux plus anciens salariés (Michel D. et Marcel D.) qui seront licenciés et par la mise en place du système de contrôle des temps en vue d'améliorer la productivité. Dans les faits, il correspond également à l'année du (pré)départ de Fernand C. qui subira une opération chirurgicale en novembre de cette année. A partir de cette date, Philippe C. commencera à assumer seul les destinées de l'entreprise.

Evolution du résultat d'exploitation sur la période 1987-1994



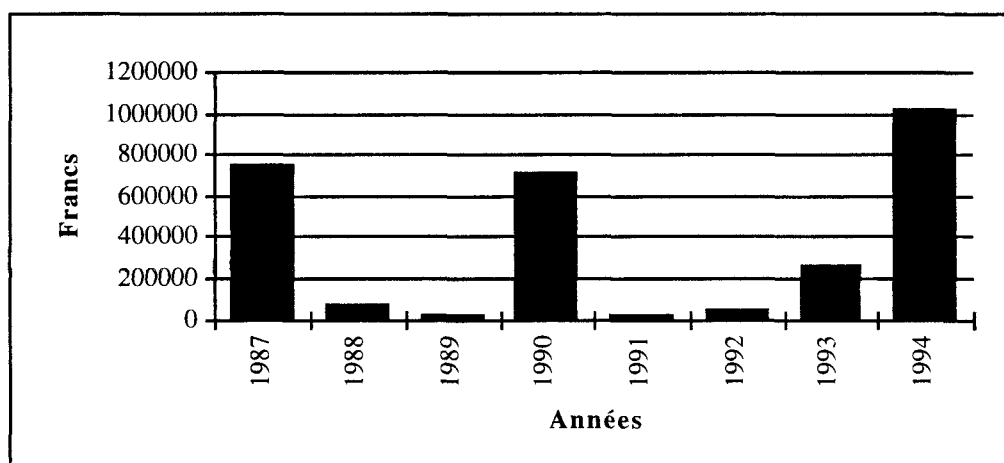
② Politique d'investissement de l'entreprise

L'industrie graphique se caractérise par une forme de course aux investissements justifiée par la nécessité de réduire les temps de production. Les conditions du marché - séries courtes, variabilité des produits -, la volonté de suivre l'évolution du matériel impliquent un effort important de renouvellement des équipements qui touchent tant l'impression (machines offset) que la préimpression (matériel de PAO) ou la postimpression (matériel de façonnage). Cette dynamique assez permanente dans le secteur (même si elle a été plus forte en 1987-1989, à un moment où la conjoncture était plus favorable) engendre pour certaines entreprises une surcapacité de production de plus en plus marquée, qui va au-delà de la simple réduction de la demande : "Pour 1992, la livraison des industries graphiques (...) s'appuyant sur des chiffres de la Banque de France, avance une sous-estimation des équipements de l'ordre de 20 %" ²³. Cette situation s'accompagne de pratiques de dumping de la part de certains, qu'il s'agisse de pratiques délibérées visant à maintenir des parts de marché ou visant à faire tourner les machines, même à perte, dans l'espoir d'une reprise prochaine, ou qu'il s'agisse d'un manque de professionnalisme et d'une mauvaise appréciation des coûts de production. La concurrence fortement accrue dans tous les secteurs de l'imprimerie, la pression sur les prix et les coûts de production, les délais, les exigences de qualité qui n'ont pas fini de s'exacerber font que certaines entreprises n'arrivent pas ou n'arriveront pas à résister. A l'heure actuelle, les investissements des entreprises se focalisent sur la qualité, notamment sur la couleur. En effet, des distorsions

²³ "Les industries de la communication graphique", op. cit., p. 57.

dans les couleurs se manifestent tout au long de la chaîne graphique du fait de l'hétérogénéité des supports de reproduction et des domaines colométriques spécifiques de chaque acteur de la chaîne.

Comme pour l'ensemble des entreprises de cette branche, le développement de la société S.A.C.I. s'appuie sur un effort d'investissement qui concerne tant les procédés d'impression que le prépresse. En reprenant la formule que nous avons utilisée précédemment pour le calcul de l'investissement ²⁴, l'évolution des investissements corporels sur la période 1987-1994 suit la courbe suivante ²⁵ :



Cette courbe fait ressortir trois années au cours desquelles l'entreprise a investi de manière importante : 1987, 1990 et 1994 - nous n'étudierons pas en détail l'année 1994 car F.C. avait déjà quitté l'entreprise à cette époque.

L'évolution de l'investissement ne regroupe pourtant pas l'ensemble des éléments qui nous permettent d'apprécier l'investissement total de l'entreprise. En effet, le financement d'un investissement peut se concevoir de plusieurs façons (LEVASSEUR, QUINTART, 1990) : l'autofinancement, le recours à des financements externes (augmentation de capital, endettement nouveau), la cessation d'actifs et le recours au crédit-bail par lequel l'entreprise obtient l'usage d'un bien - ce qui du point de vue financier est équivalent à un achat - contre l'engagement de régler une suite de loyers (remboursement en capital et paiement des intérêts). Or, selon le droit comptable français, les immobilisations financées

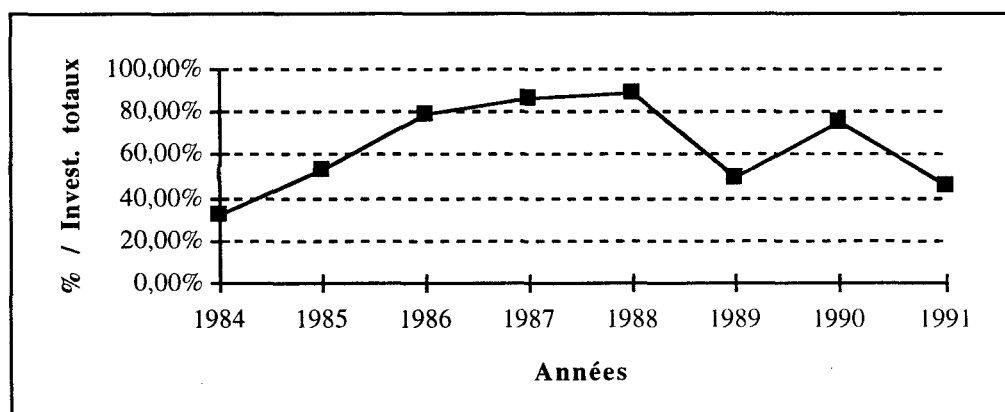
²⁴ Investissement = Variation des immobilisations nettes + Dotation aux amortissements de l'exercice + Valeur nette comptable des actifs cédés.

²⁵ pour l'ensemble de cette période les investissements corporels représentent plus de 95 % de l'ensemble des investissements de l'entreprise (hors investissements financiers) sauf pour l'exercice 1992 où ils ne représentent que 29 %.

par crédit bail ne figurent pas à l'actif du bilan, mais correspondent à des engagements financiers "hors bilan", alors que ces "*actifs et passifs latents ont leur place dans un bilan financier puisque acheter un bien et le financer totalement confère, sur le plan financier, les mêmes avantages et les mêmes obligations que recourir au crédit-bail*" (LEVASSEUR, QUINTART, 1990, p. 29). Ainsi, le crédit-bail est à la fois une modalité de réalisation d'un investissement et un moyen de financement pour lesquels les flux de fonds engagés sont assimilables, du point de vue de l'investissement, à un achat direct.

Dans l'imprimerie de labeur, il est d'autant plus important de tenir compte de la valeur des immobilisations financées par crédit-bail que ce mode de financement des immobilisations est particulièrement utilisé dans cette industrie où il représentait, en 1991, près de 47 % des investissements totaux (investissement + crédit-bail) contre 12% en moyenne dans l'ensemble de l'industrie manufacturière (JULIA, LEHOUCQ, 1992). La courbe ci-dessous représente le pourcentage des investissements financés par crédit-bail dans l'imprimerie par rapport aux investissements totaux. Elle laisse apparaître clairement une tendance marquée de recours à ce mode de financement qui représentait près de 89 % des investissements totaux en 1988 ²⁶.

Pourcentage de recours au crédit-bail par rapport
à l'investissement total dans secteur de l'imprimerie



Le recours au crédit-bail est généralement justifié par la nécessité de procéder à des investissements coûteux dont les innovations technologiques entraînent une rapide obsolescence. Le fort taux d'investissement de cette branche industrielle nécessite le recours à ce mode de financement, les fonds propres ou les emprunts bancaires ne suffisant pas à soutenir l'effort d'investissement des entreprises du secteur.

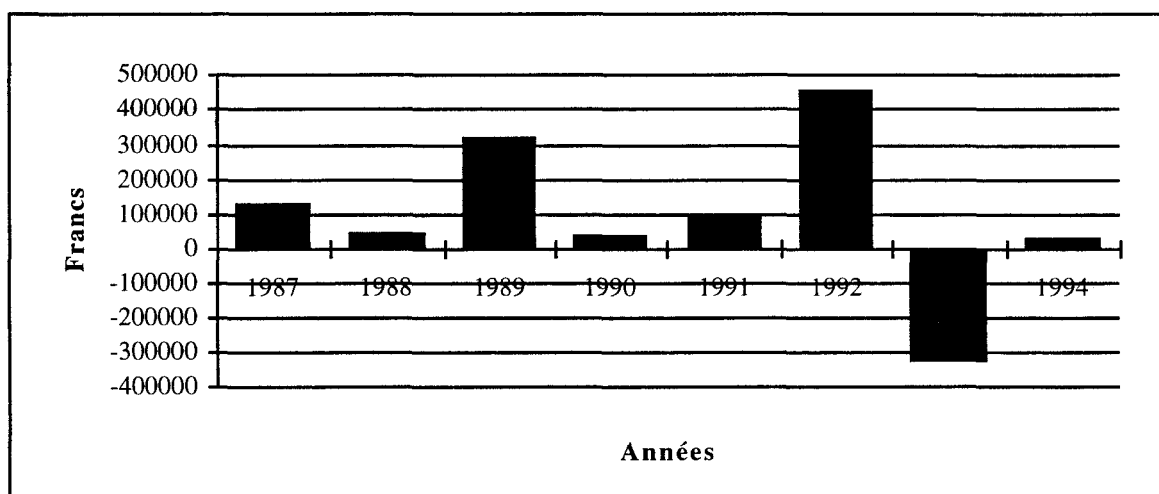
²⁶ "Les industries de la communication graphique", op. cit., p. 253.

Pour calculer le montant de l'investissement en crédit-bail, il convient d'apprécier pour chaque année la valeur bilancielle reconstituée des immobilisations financées par crédit-bail avec la formule suivante :

$$\begin{aligned} & \text{Variation de la valeur d'origine du crédit-bail}^{27} \\ & + \text{Dotations aux amortissements de l'exercice}^{28} \\ & \text{-----} \\ & = \text{Valeur bilancielle reconstituée à partir du crédit-bail} \end{aligned}$$

L'application de cette formule à la société S.A.C.I. laisse apparaître la courbe suivante :

Evolution de valeur bilancielle reconstituée à partir du crédit-bail
sur la période 1987-1994

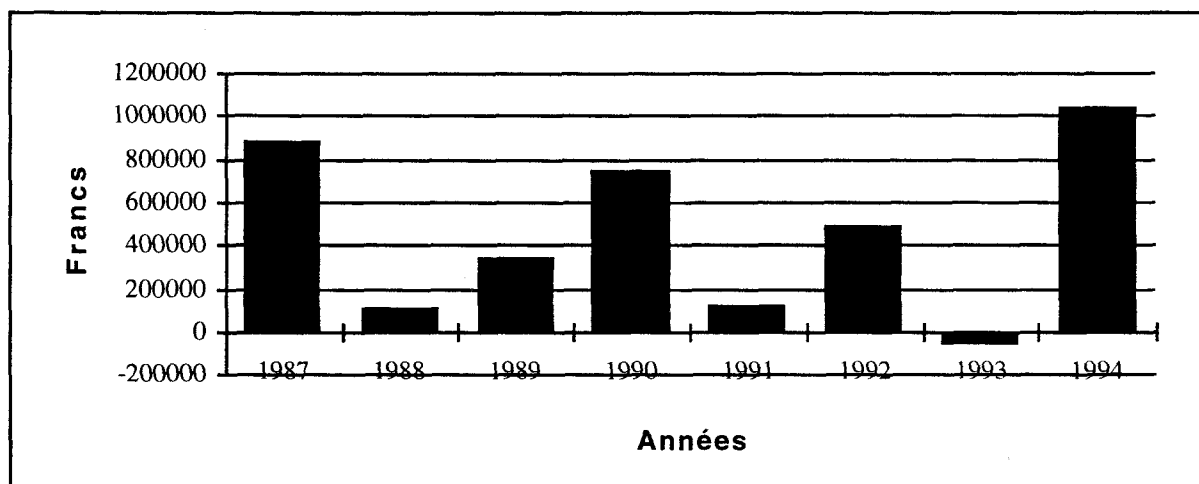


Ce graphique laisse apparaître deux exercices pour lesquels l'entreprise a eu recours de façon significative à ce mode de financement de ses immobilisations corporelles : 1989 et 1992.

Si l'on tient compte de ces modes de financement des immobilisations corporelles, l'investissement total de l'entreprise (Investissement + crédit-bail) sur la période 1987-1994 est représenté par la courbe suivante :

²⁷ Valeur des biens à la date de signature du contrat de crédit-bail

²⁸ Dotations aux amortissements qui auraient été comptabilisées si ces biens avaient été acquis et comptabilisés en immobilisations.



Cette courbe laisse apparaître plusieurs années où la firme a investi dans des équipements industriels : 1987, 1989, 1990, 1992 et 1994. Schématiquement, les investissements de ces différents exercices se rapportent aux équipement suivants :

- ⇒ 1987 : matériel de façonnage
- ⇒ 1989 : équipement P.A.O. (hardware + software)
- ⇒ 1990 : offset monocouleur
- ⇒ 1992 : offset deux couleurs
- ⇒ 1994 : flasheuse + équipements de P.A.O.

Nous allons maintenant nous attacher à décrire avec plus de précision les événements significatifs de l'évolution de l'entreprise.

Année 1987

Philippe C. commence à se lasser des activités de production qui lui accaparent tout son temps ("*Je ne me voyais pas faire de la production toute ma vie*"). Sur les recommandations d'un autre jeune dirigeant d'entreprise, il adhère à une association de dirigeants nouvellement créée : l'association A.I.D.E.R. (Association pour l'Information et le Développement des Entreprises de la Région). Cet engagement correspond à une

volonté de sa part de sortir de l'entreprise où il passe l'essentiel de son temps ("*je me sentais en prison*"). Très vite, il accède au Conseil d'Administration de cette association et en devient le vice-président en 1988 et le restera jusqu'en 1992, date à laquelle il quittera cette association.

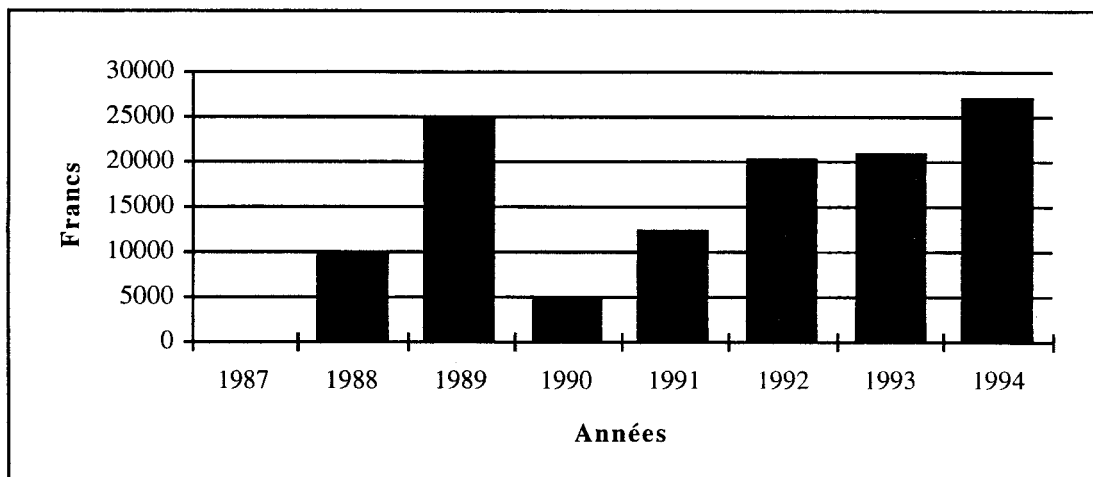
Au sein de cette association, il cherche à trouver une assistance juridique pour permettre la séparation des deux activités librairie-papeterie et imprimerie. La chute de rentabilité constante de l'activité librairie et la nécessité pour l'activité imprimerie de s'engager dans une politique d'investissement que son oncle ne souhaite pas le convainquent du caractère indispensable de cette scission pour garantir la survie de l'entreprise à terme. Le conseil conjoint d'un notaire et d'un conseiller juridique de cette association lui spécifie clairement le caractère juridiquement obligatoire de l'accord dûment signé de son oncle Hervé, propriétaire à 50 % des parts sociale de la société, pour envisager toute forme de séparation juridique des deux activités. Dans un premier temps, Philippe C. s'efforcera de convaincre son père, sceptique quant à l'issue positive d'une telle transaction, de la possibilité d'aboutir à cette scission. Durant six mois, il fera des démarches régulières auprès de son oncle afin de le convaincre de consentir à cette séparation. En septembre 1987, la séparation des deux activités est consommée. Fernand C. et son frère signent l'acte notarié qui consacre cette séparation. Le 15 décembre 1987, A.O.D. et le secteur imprimerie de la société fondée par Robert C. fusionnent officiellement, avec une parité respective de 9 et 5 parts après évaluation des patrimoines actif et passif des deux sociétés, pour donner naissance à une nouvelle S.A.R.L. Son objet social concerne tous les travaux d'offset photocomposition et imprimerie. Fernand C. est nommé gérant de cette nouvelle société. Il détient 32 % des parts du capital social, son épouse 18 % et son fils 50 %. La dénomination sociale de cette nouvelle structure conserve le nom familial. Avec cette séparation des activités, cette nouvelle structure marque la disparition définitive de l'entreprise telle que l'avait développée son fondateur. Fernand C. propose à son frère cadet de conserver un poste à mi-temps dans cette nouvelle entreprise. Celui-ci refuse sa proposition. Ce divorce marque également une séparation entre Fernand et sa famille (sa mère et son frère) qui ne possède aucune part sociale dans cette nouvelle affaire. A 51 ans, F.C. se retrouve (enfin) à la tête de l'entreprise en disposant des pouvoirs légaux pour prendre les décisions stratégiques pouvant engager l'avenir de cette entreprise.

La plus grande part des investissements de cette nouvelle société pour l'exercice 1987 sont réalisés dans du matériel de façonnage : remplacement du massicot (machine utilisée pour la coupe du papier), achat d'une assembleuse et d'une plieuse. Jusqu'alors l'assemblage et le pliage des documents s'effectuaient manuellement. L'automatisation partielle de ces opérations permet à l'entreprise de réaliser des gains de productivité importants, de s'ouvrir

des marchés de moyenne série et de se doter d'une meilleure capacité de réactivité grâce à une réduction conséquente de ses délais techniques entre l'impression et la livraison.

Dans l'association A.I.D.E.R., Philippe C. rencontre Jacques B. avec lequel il se lie rapidement d'amitié. Ce consultant récemment installé à son compte est un ingénieur diplômé de l'Ecole Nationale d'Ingénieurs de Saint-Etienne (E.N.I.S.E.). Il possède derrière lui une expérience dans la création et la gestion d'entreprise de plus de 15 ans. A la demande de Philippe C., il commencera ses prestations de conseil à partir de 1988. Aujourd'hui, il intervient toujours pour le compte de la société. Les montants de ses honoraires de 1988 à 1994, qui nous permettent de voir à quels moments il est intervenu le plus souvent dans l'entreprise, figurent dans le schéma ci-dessous.

Evolution des honoraires de gestion (poste 622650)



L'année 1987 marque aussi l'apparition d'un certain nombre de dissensions avec les deux plus anciens salariés : Michel D. et Marcel D. Selon leurs anciens collaborateurs, ces deux salariés, tous deux embauchés par le père de Fernand C., n'admettent pas la légitimité symbolique de Fernand C. à la tête de l'entreprise. Selon Jean-Claude M., Marcel D., conscient des conflits qui opposaient F.C. et sa mère avec laquelle il était en très bon terme, caressait même l'espoir que la direction de l'entreprise lui serait confiée un jour.

Année 1988

L'année 1988 marque l'arrivée du consultant Jacques B. dans l'entreprise. Au début cette intervention conserve un caractère "clandestin" et se fait en marge du fonctionnement de

l'entreprise. Dans un premier temps, Philippe C. et Jacques B. se lancent dans une réflexion générale relative à la modification du système de contrôle des coûts de l'entreprise. La philosophie générale de cette démarche consistera à passer d'un système de fixation des prix de vente basé sur les quantités à un système de détermination des prix de vente basé sur le temps de production à travers une réduction des écarts entre le temps facturé et le temps de présence des salariés. Parallèlement à cela, ils commencent à réfléchir sur l'aménagement de l'espace de travail. En effet, l'exiguïté des locaux se fait ressentir avec d'autant plus d'acuité que l'entreprise se développe et investit dans de nouveaux équipements. Pour trouver une solution au manque d'espace, Philippe C., en collaboration avec Jacques B., élabore un projet de déménagement en zone industrielle. Le coût des investissements nécessaires à la réalisation de ce projet, le volume de production nécessaire pour rentabiliser ce transfert géographique les conduiront rapidement à renoncer à ce déménagement.

Parallèlement des conflits manifestes commencent à apparaître avec les deux plus anciens salariés de l'entreprise qui *"n'étaient plus tout à fait avec l'entreprise qui montait"* (P.C.). Progressivement, deux blocs culturels se dessineront dans l'entreprise entre les "anciens salariés" et le reste de l'entreprise.

Le 1er février 1988, l'entreprise embauche Christophe G. qui sera licencié de la société par Philippe C. le 19 juillet 1990.

Année 1989 :

Philippe C. commence à se détacher des activités de production (photocomposition, laboratoire). Pour le remplacer à ces activités, il embauche, le 19 janvier 1989, Fatima B. qui deviendra son épouse le 26 mai 1990. Ce recrutement lui permet de se dégager du temps pour se consacrer à la gestion et l'organisation de l'entreprise ainsi qu'au développement commercial de l'entreprise.

"C'est à partir de ce moment là que je commence à réfléchir sur les choses" (P.C.)

L'expérience commerciale de Philippe C. sera pourtant de courte durée. N'ayant qu'un intérêt des plus limités pour cette activité, Fernand .C. embauche le 1er octobre 1989 sa fille Corinne pour mettre en place et développer la fonction technico-commerciale alors inexistante fonctionnellement dans l'entreprise. Elle quittera l'entreprise le 31 août 1991 en vue de pourvoir un poste dans l'Éducation Nationale.

En investissant dans la P.A.O., l'entreprise prend un virage technologique important qui modifie profondément la partie préimpression de son cycle de production en réalisant une intégration en amont de la filière graphique. Les logiciels de micro-édition (Pagemaker, XPress) modifient non seulement les procédures de fabrication, mais aussi la répartition des tâches. Ils permettent dans un premier temps de réaliser directement sur micro-ordinateur toutes les fonctions d'enrichissement et de mise en forme précédemment dévolues à la photocomposition. Une station de travail de P.A.O. (scanner + ordinateurs + imprimantes) permet un traitement flexible des images et des textes, ouvre à de nouveaux marchés tout en réduisant les délais techniques de préimpression - ceux de l'impression étant difficilement compressibles. Préalablement à ce virage technologique, Philippe C. et sa future épouse suivent un stage de cinq jours pour se familiariser à cet outil informatique. Ils seront les seuls à maîtriser cette nouvelle technologie dans l'entreprise jusqu'à l'arrivée de Mouloud B. à la fin de l'année 1990.

L'introduction de la P.A.O ne représente pas qu'un enjeu technologique important. Elle permet d'augmenter les possibilités de personnalisation des imprimés, donc de modifier l'offre client. Ainsi, progressivement, le travail sur devis représente une part sans cesse croissante du chiffre d'affaires de la société qui traduit bien une évolution de la demande. Pour faire face à cette évolution, Philippe C. développe une application de gestion des devis sur Multiplan. Avec ce logiciel, il prend également en charge une des fonctions centrales, à la fois sur le plan matériel et symbolique, dans le processus d'organisation de la production qui était jusqu'alors dévolue à son père.

Cette période marque également la mise en place progressive du système de contrôle des temps de production. Ce système de contrôle vise à remplacer l'ancien système qui ne permet pas un contrôle rigoureux des temps de production réels et ne répond plus aux caractéristiques des types d'imprimés qui deviennent de moins en moins standardisés. La philosophie du projet est simple dans sa démarche. Il s'agit de décomposer le processus de production en opérations élémentaires dont les temps de réalisation sont chronométrés par chacun des opérateurs (à l'aide de chronomètre individuel) tout au long de la filière et reportés sur une fiche de dossier. L'addition des temps de réalisation des opérations correspond alors au temps de production d'un imprimé. Après quelques réticences liées à l'appréhension que ce système soit utilisé comme un moyen de sanction, ce projet est accepté favorablement par les salariés qui seront largement impliqués tout au long de sa mise en œuvre. L'idée d'instauration d'un système de contrôle jusqu'alors inexistant ne séduit pas les deux plus anciens salariés. Ce système de contrôle de temps laisse apparaître des écarts entre les temps de présence sur les documents et les temps de présence réels pour ces deux salariés qui admettent difficilement cet outil de gestion :

"Il y avait un surpointage considérable de certains. Pour huit heures de présence, ils pointaient douze heures"

La direction constate une dégradation des rapports entre ces deux plus anciens salariés et l'entreprise et diminution sensible de la qualité du travail de Michel D. Le 20 avril 1989, elle notifie un courrier d'avertissement à Michel D., dont la copie fut adressée à l'Inspection du Travail compétente, dans lequel on peut lire : "depuis trois ans, nous affirmons que votre attitude est nuisible, pour vos collègues et pour l'entreprise".

Ce système de contrôle des temps est directement relié à un contrat d'intéressement d'amélioration de la productivité. Le 1er septembre 1989, Fernand C. signe un accord d'intéressement, conclu pour une durée de trois années, dans le cadre des dispositions légales (ordonnance N° 86-1134 du 21 octobre 1986) dont la mise en application a pris effet le 1er octobre 1989) - cet accord sera modifié en 1993. Cet intéressement est déterminé en fonction de la réalisation d'un objectif d'amélioration de la productivité mesurée au moyen de l'indice suivant pouvant varier dans un rapport de 0 à 10 :

$$I = 10 - (HPR-HPF)/HPR * 100$$

pour lequel

HPR = Heures de Production Rémunérées pour la période prise en considération.

HPF = Heures de Production Facturées pour la période prise en considération.

A partir cet indice, l'intéressement se calcule avec la formule suivante :

$$\text{Intéressement} = I * (2/100) * SB$$

dans laquelle SB représente les salaires bruts versés aux personnels. Le traitement de l'information se fait alors de façon manuelle à partir de deux documents différents : le dossier de travail sur lequel figure le nombre de tâches effectuées et le temps alloué à chacune de ces tâches et un dossier journalier sur lequel figure le numéro de dossier et le temps global alloué. Parallèlement à ce contrat d'intéressement, l'entreprise met en place un système de flexibilité des horaires sur la base de 169 heures mensuelles. Cet accord prévoit la récupération des heures supplémentaires (de la 39ème à la 44ème) trimestre par trimestre, le paiement des heures supplémentaires au-delà de 44 heures et de la totalité des heures supplémentaires au-delà de 90 heures récupérables afin de limiter dans le temps le système de modulation horaire. Le contrat prévoit également une prime d'astreinte pour le samedi matin pour la réalisation des travaux de pompes funèbres.

Parallèlement à cet accord, Jacques B. et Philippe C. décident de mettre en place une boîte à idées afin d'impliquer plus pleinement le personnel dans l'amélioration des conditions de travail. Face au succès de cette initiative, un cercle de qualité sera lancé à la fin de l'année 1989 auquel tous les membres du personnel sont invités à participer. Après une phase naturelle de mise en place, les suggestions des salariés de l'entreprise touchent un registre très large qui va de l'organisation de l'atelier à l'amélioration du système de contrôle des temps. La mise en place de ce système de réunions sera rapidement suspendu en raison des conflits qui existent alors entre les personnels et entre la direction et certaines catégories de personnels. Après le départ des deux anciens salariés à la fin de l'année 1991, cette formule participative ne sera pas immédiatement relancée en raison de la multiplication des arrêts de travail au niveau des personnels et de la direction. En effet, au-delà de l'absence de Fernand C. qui quittera l'entreprise pour raison de santé au mois de novembre 1991, Fatima C. prendra un congé maternité qui s'étalera du 1er octobre 1991 au 1er juin 1992 alors que Sabine M. sera absente de l'entreprise du 16 janvier 1992 au 1er juillet 1992 en raison d'un accident du travail. Les réunions avec le personnel reprendront de manière régulière à partir de septembre 1993 à raison d'une réunion tous les quinze jours en moyenne. Depuis cette date, elles ont suivi un rythme régulier et s'effectuent fréquemment "out-doors". Avec l'accord du personnel et de leur délégué, elles sont régulièrement ouvertes à des personnes extérieures à l'entreprise et se déroulent toujours en présence de Jacques B. qui joue un rôle de régulateur dans les échanges, l'animation étant tournante selon les thèmes abordés.

L'arrivée de la P.A.O. pose toutefois avec plus d'acuité la question de l'espace de travail. Les locaux sont en effet de plus en plus exigus et l'espace de travail est alors occupé par l'atelier de typographie qui représente pourtant une activité de plus en plus marginale pour l'entreprise. Face à l'impossibilité d'envisager un déménagement sans hypothéquer à terme la pérennité de la firme, Jacques B. et Philippe C., en collaboration avec Fernand C., réaménagent l'espace de travail sur un logiciel graphique et envisagent la suppression de l'atelier typographique. Cette solution pose avec acuité le problème de Marcel D. qui ne maîtrise que ce procédé d'impression dans l'entreprise. Philippe C. et sa sœur négocient avec lui un projet de reconversion sur l'outil informatique. Conscient de la disparition progressive mais inéluctable de son métier de typographe, Marcel D. accepte ce projet bon gré mal gré. En décembre 1989, les machines typographiques sont démontées et l'espace de travail réaménagé. Il ne subsiste plus aujourd'hui que deux machines typographiques qui ne sont plus utilisées que quelques heures par semaine. Cette date marque la disparition définitive d'une technologie qui n'a plus aujourd'hui qu'un caractère marginal et du métier qui l'accompagnait.

Année 1990

En février 1990, Jacques B. commence à travailler avec un étudiant de l'E.S.C. Lille, Eric G., sur un projet d'informatisation du système de contrôle des temps. N'ayant à l'époque aucune connaissance informatique, il se forme pour développer cette application qui devient de plus en plus indispensable pour l'entreprise. À la fin du mois de mai, cet étudiant quitte son cabinet pour poursuivre sa scolarité. Si Jacques B. intervient moins dans l'entreprise, il décide de reprendre le projet à son compte. Il consacra une grande partie de son temps personnel et de son énergie au développement de cet outil de gestion. Après diverses corrections d'usage, le logiciel sera facturé à l'entreprise le 25 novembre 1991 pour un montant de 25.000 francs.

Le 1er octobre 1990, Philippe C. embauche Mouloud B. qui assurera rapidement une fonction 'd'opérateur PAO / texte dans l'entreprise. Cette même année, la société revend son offset achetée en 1984 sur le marché de l'occasion et s'équipe d'une offset monocouleur.

Année 1991

L'année 1991 est une année importante sur le versant social puisqu'elle correspond au licenciement des plus anciens salariés de la société. Le premier licenciement concerne Michel D. pour faute professionnelle le 15 mars 1991. Le second est celui de Marcel D. qui manifesta sa volonté de quitter la société, départ qui sera déguisé en un licenciement économique le 25 octobre 1991.

Pour comprendre ce dossier social, il convient de conserver à l'esprit qu'à cette époque, l'entreprise disposait seulement de deux salariés maîtrisant la technique offset, Michel D. et Jean-Claude M. Selon la Direction de l'entreprise, Michel D. fut averti, dès le lundi 11 Mars 1991 à 9H45 en présence de Marcel D. qu'une surcharge de travail obligeait à réorganiser la production offset en recourant si nécessaire aux heures supplémentaires, jusqu'au début de la semaine suivante. Tout au long de la semaine, des rappels verbaux devant l'ensemble du personnel rappelèrent l'importance des travaux en cours. Or, en début d'après-midi du vendredi 15 mars, une panne se manifeste sur la machine offset qui bloque la production. Cette panne requiert l'intervention d'une entreprise de maintenance (société L.) qui effectuera une réparation provisoire terminée le lundi 18 (bon d'intervention N° 9226 de la dite société) et immobilise la machine jusqu'à 16h20. Eu égard au retard pris et

au caractère urgent d'une commande à livrer pour le lundi matin, Fernand C. demande à Michel D. d'effectuer des heures supplémentaires en venant le samedi matin - Jean-Claude M. ayant à cette date dépassé son quota d'heures supplémentaires récupérables. Le vendredi à 17 heures, Michel D. refuse d'effectuer le travail demandé sans justifier au préalable d'un événement privé ou d'un quelconque empêchement qui aurait pu être intégré au planning. En se référant à un arrêt de la Cour de Cassation (Chambre Sociale, 19 mars 1987, N° 113s), la Direction de l'entreprise estime se trouver dans une situation de double urgence provoquée à la fois par l'afflux de travail et la panne matérielle. Philippe C. licencie Michel D. sur le champ pour "faute lourde" considérant que son attitude met en danger la vie de l'entreprise. Eu égard à la dynamique conflictuelle qui existait entre lui et l'entreprise, Philippe C. reconnaît toutefois "*avoir sauté sur l'occasion*" pour prendre la décision de se séparer d'un salarié dont les comportements professionnels semblaient constituer une source de dysfonctionnement et de perturbation sans cesse croissante pour le fonctionnement de l'entreprise. Philippe C. nous confie à cet égard :

*"Avec Michel, on a taillé dans le vif parce qu'on voyait qu'il n'y avait pas d'autres moyens de faire (...)
Prendre la décision sur quelqu'un en disant "il n'est plus dans l'entreprise", ce n'est pas pour cela que tu
peux le faire du jour au lendemain. Il a fallu une année pour qu'on trouve les arguments pour que cela puisse
se faire"*

Le travail sera effectué par Jean-Claude M. le samedi 16 et le client livré le lundi suivant comme prévu. Michel D. sera remplacé par Denis B. qui sera embauché le 4 juillet 1991.

Face à cette décision, Michel D. se pourvoit en premier ressort devant le Conseil des Prud'hommes de la ville où l'entreprise est sise. Il demande une indemnité de 77 000 francs à titre d'indemnité de dédomagement. Si le plaignant reconnaît avoir refusé d'effectuer des heures supplémentaires le samedi matin, il déclare avoir travaillé sans interruption depuis son embauche en 1969, sauf pour effectuer son service national, "*même lorsqu'il était grippé ou lorsqu'il était plâtré d'une main*" ²⁹, et n'avoir été prévenu que le vendredi à 17 heures. Il invoque que le travail en question était terminé ce vendredi soir et précise également que ses heures supplémentaires ne lui avaient pas été payées depuis plus d'un an et qu'il n'était pas de service le samedi 16 mars. Il conteste également la validité des attestations des membres du personnel selon lesquelles il aurait été averti, certains d'entre eux étant parents avec F.C. - Michel D. étant lui même un arrière petit cousin de F.C. puisque son grand-père, Léon G., était le cousin du père de F.C.. Le tribunal écartera ces témoignages des débats. Dans une audience du vendredi 15 novembre 1991, le bureau de jugement de la section industrie déclare le licenciement "*sans cause réelle et sérieuse*" : "*En conséquence, il échoit de dire que Monsieur D. était fondé à refuser, pour la première*

²⁹ jugement du Conseil des Prud'hommes du 25/11/1991.

fois de sa carrière, d'effectuer un travail en heures supplémentaires le samedi 16. Que la mise à pied est injustifiée compte tenu qu'il s'agissait du premier litige entre les parties et l'ancienneté du salarié" ³⁰. Cette juridiction condamne la société à verser à Michel D. la somme qu'il demande, dont 41.894, 58 à titre d'indemnité pour licenciement sans cause réelle et sérieuse, et à établir un certificat de travail à la date d'embauche du 3 novembre 1969.

La Direction conteste ce jugement et se pourvoit auprès de la Chambre sociale de la Cour d'Appel compétente le 5 décembre 1991 en demandant de débouter Michel D. de l'ensemble de ses prétentions et, subsidiairement, de considérer l'existence d'une cause réelle et sérieuse de licenciement. Elle évoque plusieurs arguments : le contrat d'intéressement signé avec les personnels prévoit la réalisation d'heures supplémentaires, Michel D. avait effectué seulement deux heures supplémentaires durant la semaine du 11 mars au 15 mars 1991 et 7,5 heures sur la période du 2 janvier au 15 mars 1991, la prime d'astreinte ne constitue pas une limitation du travail à un samedi sur deux, le samedi précédent Michel D. est resté d'ailleurs chez lui, aucun travail ne lui ayant été confié. Michel D. n'a évoqué son problème de salaire que devant la Conseil des Prud'hommes huit mois après son licenciement, les commandes n'étaient pas, comme l'affirme Michel D., terminées le vendredi soir, le Conseil des Prud'hommes n'a pas tenu compte de l'incident machine, de l'existence de litiges précédents entre l'entreprise et Michel D. Dans un arrêt du 9 avril 1993, la Cour d'Appel estime, après examen du dossier, "*que l'attitude de Monsieur D. constitue une faute grave justifiant la mesure de mise à pied à son encontre ainsi que la mesure de licenciement qui s'en est suivie*" ³¹ et condamne Michel D. aux dépens de premières instances et d'appel. Cette décision judiciaire marque la fin d'une période de la vie de l'entreprise qui affectera profondément Fernand C.

Le 31 octobre 1991, Marcel D. sera licencié officiellement pour motif économique. En fait, le motif réel du départ de celui qui était alors le plus ancien salarié de la firme n'est pas d'ordre économique. Il demandera lui-même à Philippe C. de le licencier en raison des difficultés profondes qu'il éprouvait à se familiariser à sa nouvelle mission et son nouveau poste de travail. La suppression de l'atelier de typographie, les difficultés de familiarisation avec l'outil informatique ont conduit progressivement à un décalage profond entre ses compétences techniques et celles qui lui auraient été nécessaires pour pouvoir rester dans une entreprise dont les technologies avaient profondément évolué. Il quittera la société avec une prime de licenciement de 43.336 francs.

³⁰ jugement du Conseil des Prud'hommes du 25/11/1991

³¹ Arrêt de la Chambre sociale de la Cour d'Appel du 9/04/1993.

Le 25 novembre 1991, Fernand C. connaît le premier arrêt maladie de sa carrière professionnelle. Il ne reprendra sa place dans la société que le 1er juillet 1992.

Année 1992

L'utilisation du logiciel de système de contrôle des temps nécessite deux heures de saisie journalière. Pour remédier à cela, Philippe C. imagine une solution informatique et optique après avoir vu l'utilisation de ce procédé dans un restaurant. Après avoir pris contact auprès de fabricants dans un salon parisien, l'entreprise se dote d'un système de codes barres à lecture optique qui permet une simplification à la fois de la procédure de saisie finale et des différents pointages effectués tout au long du processus de production. Ce nouveau système entraîne également une suppression des chronomètres individuels en améliorant la rigueur et l'objectivité du système de contrôle des temps.

Pour faire face à la croissance de son chiffre d'affaires, l'entreprise se dote d'une seconde machine offset monocouleur d'occasion achetée en crédit-bail.

Année 1993

Pour aider sa fille à résoudre ses difficultés financières importantes, F.C. décide avec son épouse de transmettre l'entreprise à son fils et de lui revendre sa maison. La société devient une société anonyme en janvier 1993 dont Philippe C. détient 99 % des actions. Fernand C. est nommé P.D.G. de cette nouvelle structure alors que son fils occupe la fonction de Directeur Général.

Pour faire face au développement de son activité, Philippe C. embauche Laurent C. le 1er mars 1993 comme façonnier. En mai 1993, Fernand C. est victime de problèmes cardiovasculaires. Il n'a pas réintégré l'entreprise depuis et ne la réintégrera probablement plus. Depuis cette date, l'entreprise a poursuivi sa politique de développement, notamment sa stratégie d'investissement dans le prépresse. Elle va prochainement agrandir ses locaux et tripler ainsi sa superficie aménageable. Parallèlement, elle a bénéficié d'une subvention de 120 000 francs en vue de la création de six emplois dans les quatre ans à venir, d'autres demandes étant en cours.

IV - CONCLUSION

Pour spécifier de façon objective le changement mutationnel que l'entreprise S.A.C.I. a connu, nous retiendrons deux critères essentiels, qui relèvent du macromanagement et renvoient à des champs théoriques différents, auxquels nous aurions pu ajouter la fusion-absorption des deux sociétés qui a rendu possible la transformation du cadre de fonctionnement de la firme : la mutation technologique (théorie de l'évolution de la firme) et la succession managériale (théorie de la succession managériale).

CRITÈRES	OBSERVATIONS
MUTATION TECHNOLOGIQUE	<u>Impression</u> Introduction de l'offset (1984) et disparition de la typographie (suppression de l'atelier typographique en décembre 1989)
	<u>Préimpression</u> Introduction de la P.A.O. (1989) (disparition progressive de la photocomposition avec le flashage)
SUCCESSION MANAGÉRIALE	<ul style="list-style-type: none"> * Philippe C. a joué un rôle central dans la définition de la stratégie industrielle de l'entreprise avec l'introduction de la P.A.O. (1989), dans la mise en place du système de contrôle des temps et dans les différents changements organisationnels que la firme a connus. * Philippe C. assume seul la direction de l'entreprise à partir de déc. 1991. * Fernand C. quitte l'entreprise à partir de mai 1993. Il ne l'a pas réintégrée depuis et a cessé toute forme d'activité professionnelle.

Dans la théorie de l'évolution de la firme, l'innovation technologique peut, en raison de son caractère stratégique dans les entreprises industrielles, être à l'origine d'un changement révolutionnaire qui modifie en profondeur le cadre de fonctionnement général de l'entreprise (cf. première partie section II). Face à l'évolution de la filière graphique, le cumul des changements technologiques au niveau des procédés d'impression (offset) et de préimpression (P.A.O.) a modifié en profondeur l'agencement organisationnel de la firme, son métier ³², les compétences requises par les personnels, et a occasionné la disparition presque totale et irréversible des matériels d'impression typographique et du métier de typographe. Ces changements mutationnels consacrent une rupture irréversible qualitative qui s'accompagne de réajustements profonds au niveau du système de gestion (mise en place d'un système de calcul de coût de revient, informatisation de procédures de gestion, modification de l'espace et des conditions de travail, innovation sociale (système de

³² Pour Gérard KÆNIG (1990, p. 93), le métier d'une entreprise correspond à sa "capacité de gérer un système d'offre", "à offrir des biens et des services".

participation, cercle de qualité), développement d'une logique d'organisation qualifiante, etc.), mais aussi d'une harmonisation de la culture organisationnelle et des compétences des salariés (licenciements des deux plus anciens salariés). Ces différents niveaux de changement ont fortement transformé la réalité et le cadre de fonctionnement de l'entreprise qui est devenue en l'espace de dix ans une entreprise performante ayant fortement intégré en amont la filière graphique avec des équipements technologiques de pointe au niveau du prépresse (P.A.O., scanner couleur, flasheuse) alors qu'elle était une imprimerie en perte de vitesse aux technologies obsolètes en 1984.

Dans la théorie de la succession managériale, le remplacement des cadres dirigeants consécutif à un changement mutationnel est présenté à la fois comme un indice et une conséquence possible des changements révolutionnaires auxquels l'entreprise est confrontée (cf. deuxième partie section II). Ce mécanisme d'ajustement permettrait non seulement de dépasser l'inertie organisationnelle, d'insuffler une dynamique de changement ou de modifier profondément le paradigme stratégique de la firme, mais serait souvent associé aux changements révolutionnaires eux-mêmes (cf. première partie section II et deuxième partie section II). Dans cette perspective, la succession managériale peut alors être analysée comme un indice de la modification profonde de la réalité de l'entreprise qui traduit une dissonance entre l'ancien dirigeant et l'évolution de son contexte d'action managériale.

Ce changement peut être qualifié de mutationnel car il a affecté d'une manière qui ne soit provisoire ou superficielle le cadre de fonctionnement opérationnel et stratégique de la firme tout en modifiant le cours de son histoire.

Les dimensions objectives du changement ne sont pourtant pas les seules envisageables dans l'appréhension d'un changement mutationnel. En effet, au-delà de ces paramètres objectivables, l'appréciation du caractère mutationnel d'un changement stratégique est inséparable du vécu des acteurs organisationnels qui peuvent être des agents de changement, des acteurs du changement ... ou des victimes du changement. Selon leur position dans le jeu organisationnel, un changement révolutionnaire peut être vécu comme un drame qui altère profondément leur contexte d'action, leur identité, leurs compétences, etc. ou comme une forme d'ajustement naturel de la configuration organisationnelle aux exigences et enjeux de la réalité concurrentielle de l'entreprise. Sur ce versant subjectif, le processus de deuil constitue indubitablement un symptôme révélateur du déchirement psychologique éprouvé par les acteurs, leurs mécanismes de régulation ne leur permettant pas de s'adapter à une modification profonde du contexte organisationnel de la firme.

SECTION II : DE L'EMPRISE AU DEUIL

"Faire de la recherche scientifique, c'est chercher à diminuer l'arbitraire"

René THOM

L'évolution du dirigeant ne peut pas uniquement s'expliquer par une modification de ses rôles et de ses pratiques ou par des mécanismes d'apprentissage qui s'inscrivent dans une certaine forme de continuité psychique ³³. Son évolution peut également se nourrir de ruptures, de fractures, de phénomènes de profonde déstructuration qui s'accompagnent de réajustements de ses dynamismes inconscients, d'une modification de son identité et du sentiment de continuité de son expérience subjective, d'une redéfinition de ses équilibres et de ses étayages narcissiques, bref de discontinuités qui renvoient à des changements de type II (WATZLAWICK & alii, 1975) dans un processus pour lequel la théorie du deuil fournit l'une des descriptions processuelles possibles (cf. troisième partie section II et IV). Dans ce scénario, le changement de type II vécu par le dirigeant se trouverait donc en résonance avec un changement également de type II du cadre de fonctionnement général de la firme.

Notre analyse empirique nous a permis de mettre en évidence un schéma d'articulation entre l'évolution de la firme et celle du dirigeant pouvant s'interpréter à l'aide de la théorie du deuil. Cette théorie, qui est une théorie du changement méta-stable basée sur la restructuration de la structure bipolaire Individu-Monde, sous-tend de penser le changement du dirigeant dans une perspective qui dépasse le cadre strict d'une analyse synchronique pour intégrer pleinement des éléments de son parcours biographique susceptibles d'éclairer notre compréhension sur la nature du lien qui lie le sujet et l'objet, en l'occurrence le dirigeant et la firme. La signification d'un processus de deuil dans un cadre organisationnel ne peut se limiter à une approche descriptive, mais doit, selon nous, permettre de comprendre les causes plausibles de ce type de processus vis-à-vis d'un objet non humain, en l'occurrence une entreprise. En schématisant quelque peu, il convient pour nous de répondre à la question : "pourquoi y-a-t-il un processus de deuil plutôt que rien ?". C'est parce que le deuil suppose des réaménagements affectivo-cognitifs, identitaires et narcissiques importants que notre travail suivra une telle orientation.

Nous avons vu que le travail de deuil est consécutif à une perte d'un objet d'attachement investi sur le plan affectif et narcissique (cf. troisième partie section IV). Or, pour le cas

³³ changement de type I pour reprendre la classification de WATZLAWICK (& alii, 1975) - cf. troisième partie section II.

qui nous intéresse, le processus de deuil n'est pas stricto sensu consécutif à une perte objectale ³⁴, mais est plutôt consubstantiel aux conséquences de la déstructuration du contexte d'action managériale qui a conduit à la succession managériale. Nous pourrions toutefois légitimer la notion de "perte objectale" à travers une distinction entre les notions "d'objet total" et "d'objet partiel" ³⁵ qui correspondrait respectivement dans notre perspective à l'entreprise vue comme totalité et aux différents systèmes d'interaction pertinents du dirigeant dans leurs aspects matériel, praxéologique, cognitif, socio-politique ou encore symbolico-culturel. En ce sens, la déstructuration du contexte d'action managériale s'accompagne nécessairement d'une forme de perte objectale, au sens phénoménologique du terme, pouvant être décrit par la théorie du deuil.

Au-delà de son aspect parcellaire et contestable sur le plan théorique, cette perspective présente l'inconvénient de s'attacher trop étroitement à la réalité factuelle en négligeant la spécificité de la réalité psychique qui non seulement "*est parfaitement apte*" (LE GUEN, 1995, p. 12) à se substituer à la réalité "extérieure", matérielle, mais nous autorise à conserver une problématique globale dans laquelle la succession managériale et la modification des systèmes d'interaction pertinents restent étroitement associées. Pour ce faire, nous prendrons comme point de départ la théorie relationnelle de la personnalité de Joseph NUTTIN (1985), dont nous avons déjà esquissé certains traits (cf. troisième partie). Pour Joseph NUTTIN, la structure fonctionnelle de la personnalité est un mode de fonctionnement qui englobe deux pôles : le sujet ou le moi ³⁶ et le monde : "*Le moi est l'ensemble des fonctions et des potentialités psychiques de l'individu ; le monde en est l'objet intrinsèque*" (NUTTIN, 1985, p. 210). Dans cette perspective, le monde ne se situe pas en face du sujet, mais constitue le contenu même de la vie psychique personnalisée qui "*n'existe que dans un réseau actif d'interactions actuelles et potentielles avec un monde qui, lui, n'existe non plus, au niveau psychologique, que grâce à cette activité*" (NUTTIN, 1985, p. 212). En d'autres termes, cette configuration peut être vue comme une structure bipolaire Moi-Monde dans laquelle "*la personnalité et le monde coexistent comme résultantes et potentialités actives d'interaction*" (1985, p. 213).

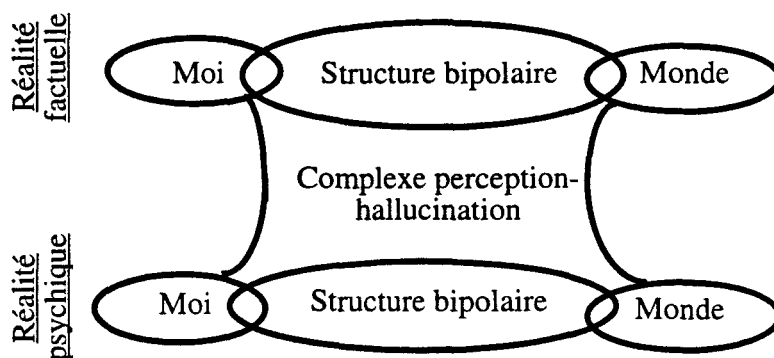
Si l'on place cette différenciation sur un axe réalisme-constructivisme, cette structuration bipolaire peut s'apprécier à deux niveaux de réalité interdépendants et consubstantielles ³⁷

³⁴ qui pourrait, par exemple s'objectiver par le départ du dirigeant de la société.

³⁵ cette distinction se retrouve, à la suite de Freud, chez Mélanie KLEIN, mais elle prend un sens très précis inséparable de la théorie psychanalytique (PETOT, 1982) qui n'a rien à voir à celui que nous associons à ces notions.

³⁶ Pour NUTTIN, le moi ne s'entend pas dans son sens freudien, mais se comprend comme "*l'ensemble des fonctions qui entrent dans le comportement, dont le moi est le sujet*" (NUTTIN, 1985, p. 210).

: la réalité factuelle ³⁸ et la réalité psychique. Le point de passage entre ces deux niveaux de réalité passe par un travail représentatif par lequel le sujet élabore et recrée un objet-pour-soi ³⁹ qui n'est pas qu'un simple reflet de la réalité. Ce travail de représentation procède d'une médiation psychique par un complexe perception-hallucination, pour reprendre l'expression de René ANGELERGES (1993), qui médiatise le réel. L'articulation entre ces deux niveaux de réalité peut se représenter comme suit :



Par cette médiation psychique, le sujet peut, pour certaines catégories d'objets, faire entrer les objets externes dans son moi et les transformer en objets internes ⁴⁰ ressentis alors comme faisant partie intégrante de sa réalité et de son intégrité psychique ⁴¹. Dans ce cas, lorsque la réalité factuelle subjectivement construite altère le travail du désir, le sentiment de perte de l'objet, qui s'alimente de l'imaginaire et du fantasme et peut conduire à une rupture des échanges internes et externes, possède un "degré de réalité" équivalent à celui qu'aurait une perte objectale objective. Puisque l'observation est toujours un monde déjà structuré par des manières de voir et de l'organiser, l'objet interne, le sentiment de réalité ⁴² s'avère

³⁷ pour évoquer une distinction similaire Pierre LOUART (1995, p. 48) analyse le fonctionnement organisationnel selon deux versants : "l'un relève des faits organisationnels, relativement objectivables; l'autre relève de faits psychiques éminemment subjectifs". Les paléontologistes évoquent quant à eux l'existence d'une réalité du premier et du deuxième ordre (WATZLAWICK, 1991).

³⁸ qui correspond à ce que Daniel WIDLÖCHER (1986) appelle le monde extérieur.

³⁹ qui ne peut se confondre avec l'objet-en-soi (ANGELERGES, 1993).

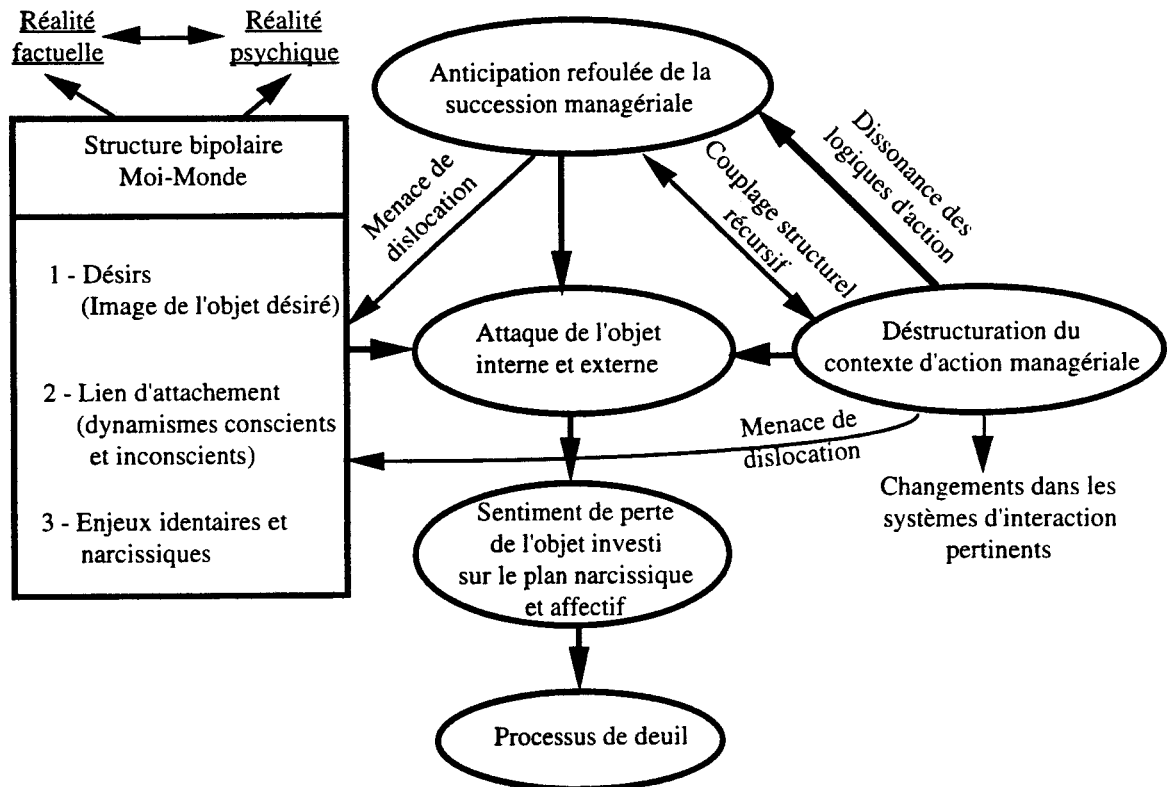
⁴⁰ l'objet interne pouvant ici être défini comme une représentation de l'objet externe ou son représentant.

⁴¹ processus qui correspond à un mécanisme d'intériorisation ou d'introjection. Nous verrons ultérieurement dans quelle mesure les mécanismes d'introjection et d'identification jouent un rôle important dans la nature du lien qui lie le dirigeant à son entreprise dans le processus d'emprise. Ces mécanismes psychiques permettent d'expliquer la valence affective de ce lien et, par voie de conséquence, pourquoi la succession managériale est vécue sur un mode "traumatique".

⁴² ce "sentiment subjectif et affectif qui fait que nous avons confiance dans le monde tel que nous le voyons" (FOUREZ, 1992, p. 43).

être des cibles privilégiées des attaques du réel, des "*faits organisationnels, relativement objectivables*" (LOUART, 1995, p. 48).

Nous allons maintenant chercher à comprendre dans quelle mesure ce processus nous permet de ne pas séparer la problématique de la succession managériale de celle des changements qui touchent les champs d'appropriation subjective de l'organisation du dirigeant (ses territoires narcissiques, affectifs et symboliques) à l'aide du schéma suivant.



Schématiquement, la déstructuration des ordres locaux stabilisés (champs de compétences, interactions stratégiques, systèmes relationnels, etc.) liée à l'évolution de la firme menace non seulement la structure bipolaire Moi-Monde du dirigeant de manière directe (attaque l'objet interne), mais le questionne, sans que celui-ci en soit nécessairement conscient, dans sa légitimité à la tête de l'entreprise (menace de perte de l'objet externe). De par la combinaison de ces deux phénomènes, le dirigeant, progressivement, ne rencontre plus les conditions nécessaires, selon ses propres critères et ses intérêts, pour lui permettre d'agir et d'interagir avec son milieu de manière satisfaisante. Il éprouve alors un sentiment de perte de l'objet, en l'occurrence, investi sur le plan affectif et narcissique (l'entreprise) qui se traduit par un processus de deuil. Dans cette perspective, le dirigeant vit une expérience de perte réelle sur le plan de sa réalité psychique en résonance avec la réalité factuelle sans

pour autant que l'objet disparaisse (cf. troisième partie section IV). En d'autres termes, il fait l'expérience d'une perte réelle (réalité psychique) sans pour autant qu'il soit remplacé à la tête de l'entreprise (réalité factuelle), même si le problème de succession se pose implicitement (réalité psychique). On se retrouve alors dans une configuration relativement proche de celle décrite par Manfred KETS DE VRIES et Danny MILLER (cf. troisième partie section IV).

Le processus de deuil concerne Fernand C., actuel P.D.G. de la société S.A.C.I.. Il peut se décomposer en cinq étapes, que l'on retrouve sous des formes diverses dans la théorie du deuil (cf. troisième partie section IV), qui renvoient tant à la déstructuration du contexte d'action managériale qu'à la succession managériale :

- ⇒ Phase 1 : dissonance socio-cognitive et symbolique
- ⇒ Phase 2 : refus
- ⇒ Phase 3 : désorganisation
- ⇒ Phase 4 : acceptation
- ⇒ Phase 5 : réorganisation

Il ne faut pas considérer ces cinq phases comme une suite rigide. Cette vision diachronique décrit un déroulement progressif ni régulier, ni continu, entrecoupé de stagnation et de régressions, de symptômes passagers ou durables, mais un processus où la symptomatologie est noyée dans l'ensemble d'un devenir en attente et parfois en échec temporaire à travers une intensification des mécanismes défensifs. Plusieurs d'entre elles peuvent être actives au même moment. Ceci est particulièrement vrai pour les phases qui se trouvent en amont (phase préparatoire) et en aval (phase de réorientation) de la bifurcation ⁴³.

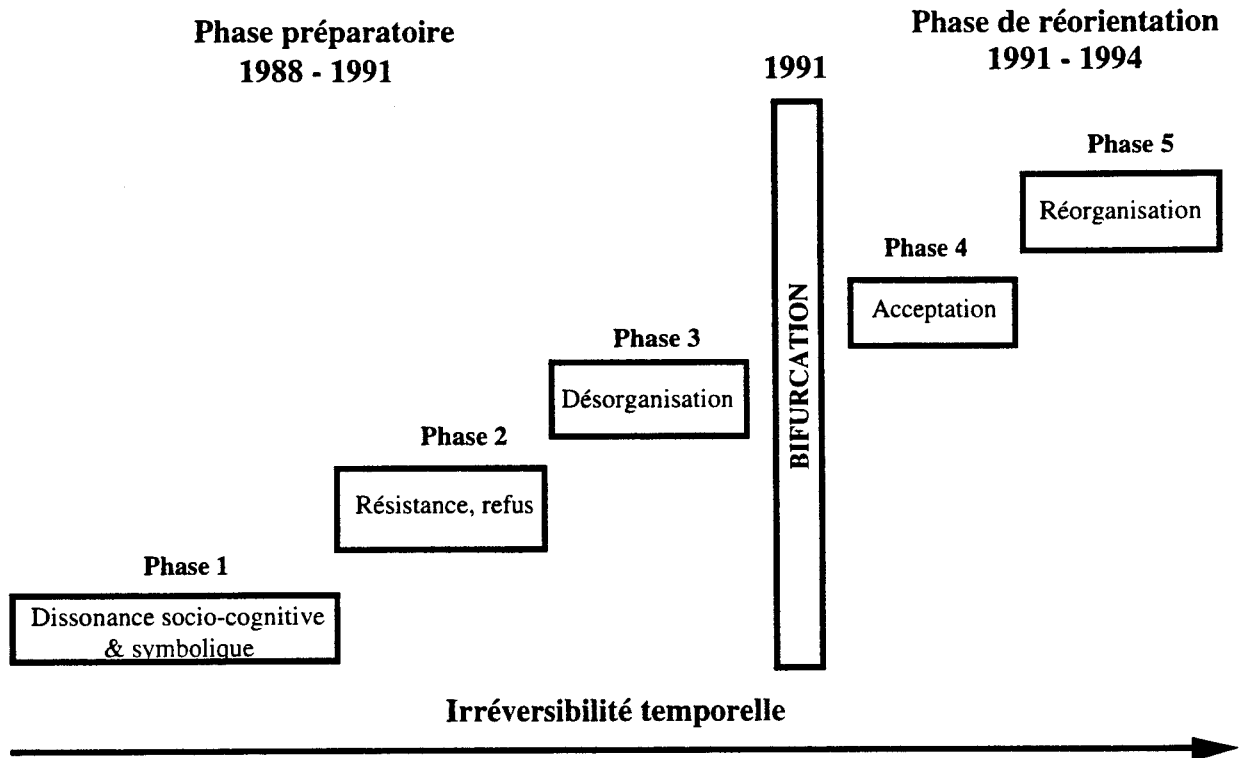
La phase préparatoire inclut les phases 1, 2 et 3 du processus de deuil et s'étale sur une période allant de 1988 à 1991 ⁴⁴. La phase de réorientation contient les phases 4 et 5 et s'étend de 1991 (à partir de la fin de l'année) à 1994. Cette décomposition schématique du temps ne peut occulter, comme nous l'avons précisé, que ce processus de changement ne peut être décrit par un mouvement régulier et continu. L'alternance des mouvements évolutifs et involutifs rend difficile, dans la pratique, une délimitation claire et univoque des espaces temporels associés à chacune des cinq phases. La délimitation des périodes de

⁴³ nous définissons ici une bifurcation comme une modification discontinue de l'activité désirante du sujet, une réorientation et un réinvestissement visibles et observables de ses relations d'objets, de ses formes d'interaction préférentielles Individu-Monde.

⁴⁴ même si, comme nous le verrons, certaines manifestations comportementales du sujet préalables à ces dates peuvent être identifiées.

temps pour les phases préparatoire et de réorientation est, en ce sens, beaucoup plus précise.

L'articulation diachronique de ces phases dans le processus de deuil peut se schématiser comme suit :



Sur la base de cette décomposition séquentielle, notre analyse se situera à cinq niveaux complémentaires :

- ⇒ Dans le premier développement, nous analyserons le déroulement diachronique des différentes étapes du processus de deuil en prenant soin de préciser les dates et les événements clés dans l'histoire de la firme qui peuvent être associés à ce processus.
- ⇒ Dans un second développement, nous analyserons les causes explicatives qui nous permettront de mieux comprendre pourquoi la relation entre l'évolution du dirigeant et celle de la firme peut susciter des réactions de deuil. Nous verrons ainsi comment les dynamismes inconscients, les logiques familiales et infantiles peuvent affecter de manière profonde le potentiel d'évolution du dirigeant au-delà des mécanismes de résistance traditionnels.

- ⇒ Dans un troisième développement, nous proposerons une réflexion sur la théorie de la succession managériale à partir de la notion d'emprise et sur la base de notre approche dialectique et nous identifierons des pistes d'action susceptibles d'éviter le mode de réajustement que constitue le remplacement des cadres dirigeants dans un contexte de changement mutationnel.
- ⇒ Dans un quatrième développement, nous proposerons un modèle d'évolution de crise des dirigeants qui insiste sur le couplage entre les faits organisationnels et les faits psychiques (LOUART, 1995).
- ⇒ Dans un cinquième développement, nous tenterons de dégager un certains nombres d'apports de notre recherche.

I - ANALYSE DIACHRONIQUE DU PROCESSUS DE DEUIL

Comme nous l'avons précisé précédemment, le processus de deuil mis en évidence par la récit biographique peut se décomposer en cinq phases :

- ⇒ Phase 1 : les niveaux de dissonance
- ⇒ Phase 2 : refus
- ⇒ Phase 3 : désorganisation
- ⇒ Phase 4 : acceptation
- ⇒ Phase 5 : réorganisation

Nous nous efforcerons, au cours de ce premier chapitre, de présenter dans le détail les événements qui nous ont permis l'identification de ces différentes phases, en gardant présent à l'esprit qu'elles ne forment pas une suite continue et linéaire.

A - LA PHASE PRÉPARATOIRE : Les niveaux de dissonance

① Phase 1 : Les niveaux de dissonance

A cours de cette première phase, F.C. a connu plusieurs niveaux de dissonances par rapport à l'évolution de son entreprise :

① Dissonance méthodologique :

Comme nous l'avons vu, Fernand C. a intégré la société à la fin du mois de juin 1950 (à l'âge de 13 ans et demi). Il l'a quitté provisoirement en 1957 pour effectuer son service national en Algérie et la réintégrée en 1959 au moment de la libération de ses obligations militaires. Il a appris le métier d'imprimeur typographe au contact de son père "sur le tas" et sans formation préalable. Il se décrit d'ailleurs comme un "apprenti" qui a appris son métier, c'est-à-dire "le capital de savoirs et de savoir-faire objectivés dans les œuvres et des outils" (ZARCA, 1988, p. 250), auprès d'un "Maître ouvrier", son père.

"Il n'avait vu de machine automatique. J'ai amené la première machine automatique dans l'entreprise en 1960. C'était une machine d'occasion et mon père a été surpris de voir une machine automatique. Non seulement, il n'en avait jamais vu, mais il n'avait jamais cherché à comprendre le matériel automatique. Pour lui, il fallait travailler à la main. C'était vraiment un pur artisan"

Dans une culture de métier, la transmission du métier, "étalée dans le temps, progressive, (...) n'est pas uniquement un transfert d'informations, de procédures, d'utilisation d'instruments, de recettes, de techniques, de modes opératoires. elle est tout à la fois une mise en forme du corps et de l'esprit qui s'opère par identification" (ZARCA, 1988, p. 250). Les conditions objectives du champ social conduisent alors le sujet à acquérir une inclinaison et un ensemble de dispositions à agir, à percevoir, à penser, à sentir qui forment un système d'habitus professionnels. L'entreprise apparaît alors comme un lieu de structuration sociale, induisant un système normatif, un espace structurel, et définit un champ de socialisation et un espace identitaire (SAINSAULIEU, 1977, 1987 ; LABOUNOUX, 1987). L'intériorisation des valeurs et des normes ne se limitent pas à l'apprentissage de comportements appropriés, mais se développent à partir de prises de sens, de signification accordées par les acteurs à différentes conduites : "Elle évolue dans le jeu des rapports complexes entre la pensée individuelle, les représentations collectives et les significations symboliques" (MALEWSKA-PEYRE, TAP, 1991, p. 13). Dans ce

schéma d'apprentissage, l'apprenti est en relation avec un formateur qui possède la maîtrise du métier et auquel il est uni par un même objet de travail ; ce qui déjà les identifie. La connaissance du métier s'acquiert en recevant de celui qui sait les "formes" de pensée, de gestion, d'action qui sont les siennes, dont il a une pratique aisée et le désir de les transmettre. De par son processus d'apprentissage, l'apprenti intériorise simultanément une certaine forme d'identité et une culture de métier qui se traduisent par un idéal culturel de maîtrise, un désir de réussite professionnelle par l'accès à la maîtrise du métier, un esprit artisan qui *"sous la forme d'une morale, oriente les conduites en fonction de préceptes professionnels et de règles de vie plus ou moins formalisés, mais qui vient éclairer le travail, valeur de référence essentielle"* (GRESLE, 1987, p. 205) - la satisfaction à fabriquer des produits de qualité étant l'une des caractéristiques centrales de l'identité artisanale des dirigeants des petites entreprises (STANWORTH, CURRAN, 1976).

*"Il faut être sérieux, donner du bon travail au client"
"Ce qui est impératif, c'est de ne pas abandonner ses anciens clients"*

L'apprentissage est ainsi producteur de l'identité de métier qui se forge et s'exprime par la gestuelle et l'action technique et peut constituer le principe organisateur de toute une vie à travers un processus de socialisation et d'incorporation d'habitus, au sens donné à ce terme par Pierre BOURDIEU (1992) qui y voit une *"subjectivité socialisée"*, une *"structure structurante et structurée"* prédisposée à fonctionner comme des *"principes générateurs et organisateurs des pratiques et des représentations"* (BOURDIEU, 1980 ⁴⁵), mais qui ne peut s'assimiler à une forme de déterminisme strict : *"L'habitus est une structure interne toujours en voie de reconstruction"* (ACCARDO, 1991, p. 92). L'incorporation de ce système de dispositions stables, qui présente une inertie d'autant plus forte que les conditions objectives de sa formation persiste, est d'autant plus prégnante qu'elle s'appuie sur la filiation familiale à se mêlent étroitement des rapports d'identification à l'image paternelle. Renaud SAINSAULIEU (& alii, 1983) avance d'ailleurs l'hypothèse selon laquelle les dynamiques de reproduction sociale en œuvre dans le milieu artisanal requiert une culture de métier commune à forte tonalité familiale qui commande les attitudes et unifie les pratiques. Dans ce cas, les relations socio-affectives qui se nouent dans la sphère familiale et dans la sphère professionnelle - qui ici se rejoignent - forment un ensemble cohérent structurant la personnalité devenue adulte. L'incorporation ou l'intériorisation de ces systèmes de dispositions acquis à la faveur d'une socialisation intense et précoce consacre la dimension sociale de l'individu, c'est-à-dire celle qui se constitue dans et par la rencontre avec l'institution sociale (CASTORIADIS, 1975), et conduit à reconnaître en lui *"la forme historique de l'individualité qu'il incarne, le type historique d'individu qu'il*

⁴⁵ cf. troisième partie section I

réplique, caractéristique de sa société et de la position spécifique qu'il occupe dans cette société" (LEGRAND, 1993, p. 48) :

*"C'est un homme (le père de F.C.) qui ne vivait que pour sa passion, qui était son métier. C'est ce que j'ai fait aussi"
"j'étais un fils d'artisan"*

Les conditions du processus de socialisation de F.C. facilite d'autant plus l'incorporation durable de certaines manières "*de sentir, de penser et d'agir*" (BOURDIEU, 1980) que l'habitus, selon Pierre BOURDIEU, ne tend à reproduire les structures dont il est le produit que dans la mesure où les structures dans lesquelles il fonctionne sont identiques ou homologues aux structures objectives dont il est le produit (cf. troisième partie section I). La stabilité de la trajectoire sociale de Fernand, la stabilité du système productif (technologie) pendant plus de trente ans concourent nécessairement à une stabilisation des conditions objectives de production de l'habitus et donc, par voie de conséquence, à la cristallisation des propriétés résultant de l'appropriation de certains savoirs, de certaines expériences : "*ces propriétés ont ceci de remarquable qu'elle nous possèdent tout autant que nous les possédons (...) L'habitus est un avoir qui s'est transformé en être*" (ACCARDO, 1991, p. 88). L'habitus ne peut se confondre ici avec une forme d'hérédité culturelle, à une forme de relation mécanique et linéaire entre la profession du père et celle du fils, mais elle procède de l'incorporation, à travers le processus historique de socialisation, d'un système de dispositions cognitives et praxéologiques qui s'élaborent dans la relation à une situation déterminée dans laquelle les conditions objectives sont identiques à celles dont il est le produit. Sur un plan plus psychoaffectif, cette socialisation était également renforcée par la nature des relations entre le fils et son père marquée par la distance affective liée à l'absence prolongée de son père au cours de la guerre :

*"J'ai connu ce monsieur, j'avais déjà neuf ans"
"pour moi, c'était un étranger qui était revenu"
"Je ne peux pas dire que j'aimais énormément ce père, il y avait toujours manqué quelque chose entre nous. Quand je l'ai connu, j'avais neuf ans (...) Donc, je n'avais pas en mémoire ma vie d'enfant avec ce père"
"Je ne me suis jamais rapproché de lui. Et lui avait d'énormes difficultés à se rapprocher des enfants, d'énormes difficultés !"
"J'ai conservé l'image d'un père que je n'ai jamais pu atteindre. Pour moi, il était trop distant"*

Philippe C. décrit d'ailleurs son grand-père comme "*quelqu'un de très fermé*" :

"Je n'ai jamais tutoyé mon grand-père. Il est mort, j'avais 20 ans (...) Je me souviens de l'avoir tutoyé. Il a réagi. C'était la fin de sa vie, il a été assez choqué de cette opération là"

Chez Fernand C., cette distance affective se conjugait avec une certaine forme d'admiration et d'idéalisation de son père. Dans cette perspective, l'identification à un idéal est favorisée "*par le fait qu'entre le garçon et son père l'identification est d'autant plus*

immédiate que la relation est médiate, c'est-à-dire qu'elle ne passe pas par les soins maternels et la dépendance du corps de l'enfant au corps de la mère" (GREEN, 1983, p. 285) ⁴⁶. Toutefois, ce que le père désire pour son enfant ou ce qu'il attend de lui en tant qu'enfant ou bien ce que l'enfant ressent à ce sujet, peut se convertir en un Idéal du Moi qui contribue à développer des réussites positives dans sa vie ou bien s'affermir sous la forme d'une introjection cristallisée qui, en changeant de sens, ne va pas permettre au sujet de développer une identité propre (GARCIA BADARACCO, 1986) ⁴⁷. Ce scénario est d'autant plus probable que le parent ne manifeste pas sa propre incomplétude, demeure tout-puissant, idéalisé. Dans ce cas, l'Idéal du Moi n'est pas un Idéal personnel, mais le résidu d'un projet parental proposé au sujet (CHASSEGUET-SMIRGEL, 1973) qui se sent obligé de le mettre en œuvre pour se sentir aimé (FAURE, 1986). L'image mégalomane de l'Autre, sa toute-puissance et le sentiment d'un manque narcissique sont alors étroitement liés à la dépendance du désir de l'Autre : *"si l'on est insuffisant, on dépend nécessairement de l'Autre"* (HAYNAL, 1987, p. 58).

"En plus quand je l'ai connu, je l'ai trop mis sur un piédestal"

"Je le mettais trop sur un piédestal, c'est-à-dire c'est le père et le professeur. C'était tout pour moi"

Ce sentiment d'idéalisation de l'image paternelle se retrouve dans la représentation mentale de F.C. vis-à-vis de son père. Ce description phénoménologique contient systématiquement des qualificatifs élogieux et valorisants qui insistent notamment sur son charisme, son intelligence et son autoritarisme naturel - même si elles sous-tendent une composante agressive sur laquelle nous reviendrons au prochain chapitre.

"Mon père était un intellectuel. C'était un autodidacte. Il était d'une grande intelligence"

"Les gens de notre entourage admiraient mon père"

"C'était un garçon extrêmement calme par rapport à ma mère. Il était fort intelligent. Sur le plan physique, il avait beaucoup de prestance. Il connaissait beaucoup de chose parce qu'il avait lu énormément étant jeune"

"Il connaissait énormément de choses"

"Il était respecté. Même les gens du quartier, ce n'était pas rare qu'ils viennent le voir pour lui demander conseil"

"Ses qualités ? Son intelligence, son sang-froid. Il n'était pas colérique. Ça, c'est une grande qualité"

"C'était extraordinaire. Mon grand-père n'était jamais à l'école, cet homme Il faisait des dictées de Mérimée. Ce n'était pas un problème pour lui. Mon père était comme lui"

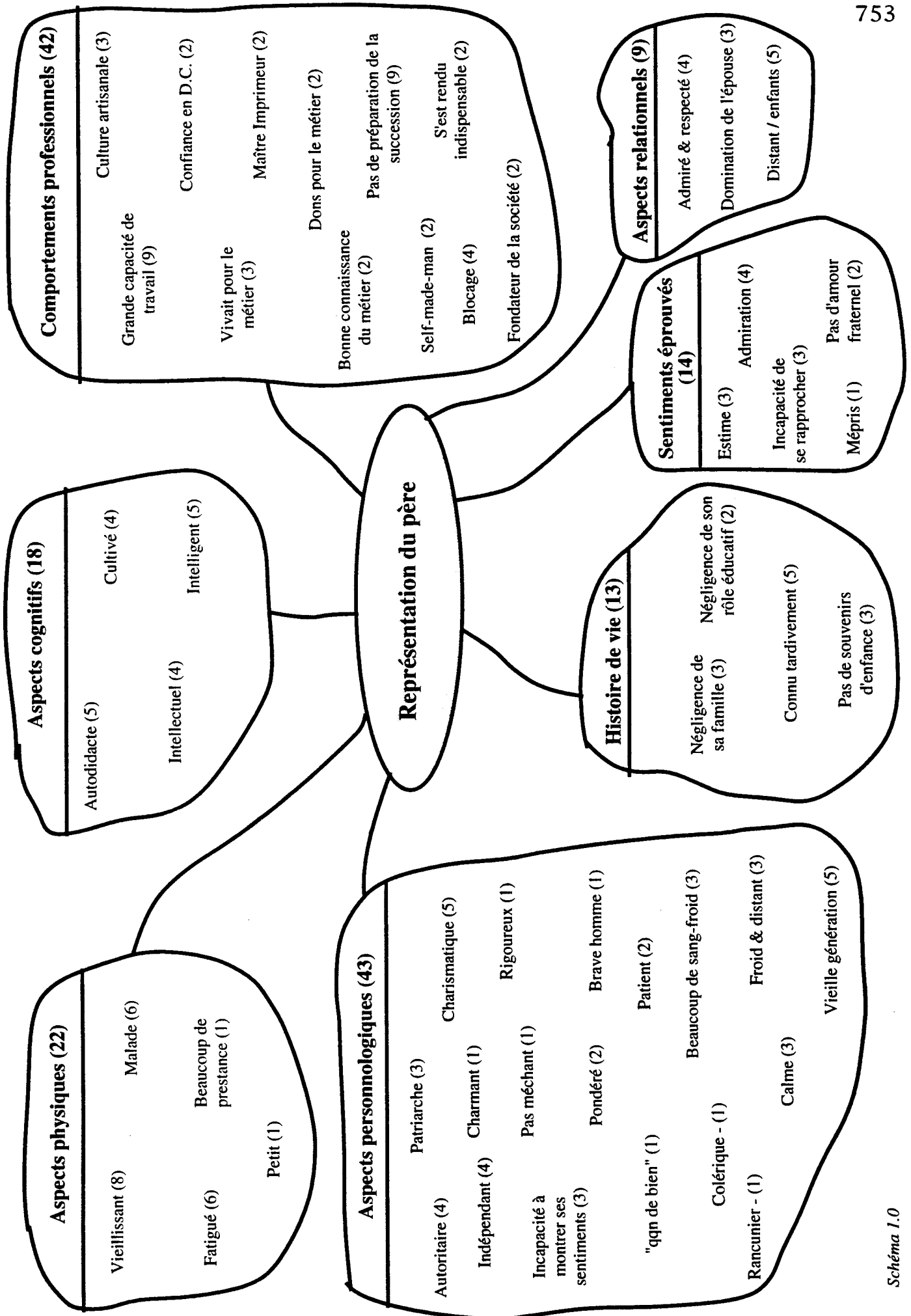
"Mon père était un monsieur extrêmement charmant qui dominait énormément sa famille, une sorte de patriarche"

Le contenu de la représentation de l'image paternelle construite à partir du discours de Fernand C., c'est-à-dire l'organisation signifiante des cognitions relatives à la relation au père (ABRIC, 1994), contient plusieurs pôles organisateurs (cf. schéma 1.0) ⁴⁸ :

⁴⁶ identifications aux images parentales idéalisées qui sont à l'origine de l'Idéal du Moi (CHASSEGUET-SMIRGEL, 1973 ; JACOBSON, 1975).

⁴⁷ surtout si l'on considère que l'enfant construit l'adulte imaginairement (GREEN, 1982).

⁴⁸ sans que ce schéma puisse mettre en évidence l'organisation et la structure de la représentation (noyau central, éléments périphériques, principe organisateur) (ABRIC, 1994).



- ⇒ Aspects physiques : ces éléments renvoient essentiellement à une description du père qui insiste sur les conséquences de son vieillissement. Dans 40 % des cas, ces aspects sont utilisés pour justifier ou cautionner des comportements, des attitudes qui pourraient apparaître sans cela comme des phénomènes de résistance au changement ou traduire l'expression d'une attitude autoritaire et rigide.
- ⇒ Aspects cognitifs : ces éléments se rapportent dans leur intégralité, et dans des termes positifs, aux capacités intellectuelles du père. Ils sont souvent exprimés par F.C. avec des adjectifs de manière qui tendent à renforcer la description proposée ("grande intelligence", "autodidacte complet", "grande connaissance", etc.) et dans un jeu de comparaison vis-à-vis de ses propres capacités - systématiquement dans un rapport défavorable pour Fernand. Dans un résumé des qualités de son père, F.C. cite d'ailleurs spontanément son intelligence et son sang-froid. La notion d'intelligence dans son discours est à rapprocher d'un processus d'accumulation et de mémorisation des connaissances.
- ⇒ Aspects personnologiques : ces éléments insistent plus particulièrement sur l'incapacité de son père d'exprimer son vécu émotionnel (froideur, distance affective, etc.) et sur son attitude autoritaire avec une description dans des termes relativisant les critiques formulées ("quelqu'un de bien", "brave homme", "pas méchant", etc.). Ce style détaché, cette retenue et ce contrôle émotionnel, cette absence de chaleur humaine caractérisent les personnalités alexithymiques (KETS DE VRIES, 1995) qui sont généralement préoccupées par le concret et ce qui est objectif, tendent à nier, à repousser l'idée que des émotions existent, n'ont pas de conflits psychiques et n'ont pas conscience de tels conflits ; isolement émotionnel qui peut avoir de graves répercussions sur l'organisation (KETS DE VRIES, 1995).
- ⇒ Comportements professionnels : ces éléments s'appliquent à la description de sa culture artisanale (bonne connaissance du métier, etc.), à sa capacité de travail "il travaillait quasiment 20 heures par jour" - François GRESLE (1987) note d'ailleurs que l'esprit artisan s'enracine autour d'une conception du travail où la réalisation de l'ouvrage peut devenir le prétexte quelquefois tyrannique d'un accomplissement personnel -, mais aussi aux blocages qu'il a pu susciter dans les projets de développement de l'entreprise, à l'absence de préparation de F.C. à la succession managériale. Nous verrons comment le sentiment de confiance, réel ou imaginé, ressenti par F.C. a pu suscité un besoin de se conformer aux attentes paternelles, apparentes ou cachées, dans l'organisation de la succession.

⇨ Aspects relationnels : F.C. décrit son père comme quelqu'un d'admiré et respecté non seulement dans le giron familial, mais aussi dans l'environnement social proche - description qui nous a également été rapportée par son épouse et son fils. Sa distance vis-à-vis des enfants corrobore certains aspects de sa description psychologique. La position d'influence haute (domination de l'épouse) apparaît également comme une caractéristique significative - la mère de F.C. était de 16 ans l'aînée de son épouse.

"J'avais un père qui travaillait comme un fou et ma mère qui était là, qui ne faisait pas totalement partie de la vie de mon père, si ce n'est que forcée. Elle faisait du commerce uniquement pour mon père, pour lui faire plaisir parce que mon père voulait faire du commerce. Elle subissait mon père"

⇨ Histoire de vie : F.C. a connu son père tardivement en raison de son emprisonnement par les troupes allemandes au cours de la seconde guerre mondiale (1939 - 1945) (à l'âge de neuf ans si l'on considère qu'il ne lui reste aucun souvenir conscient de la période 1936 à 1939). Il n'a donc pas de souvenirs d'enfance de cette relation. Il lui reproche, et nous verrons l'importance de cet élément ultérieurement, d'avoir négligé sa famille pour son travail et de ne pas s'être assez occupé de lui à une période où il aurait pu le faire (à son retour de la guerre) ("Il aurait dû s'occuper de moi").

⇨ Sentiments éprouvés : les sentiments éprouvés mêlent étroitement l'admiration, l'estime et l'absence d'amour fraternel ("On ne peut pas dire que j'ai vraiment ce père").

Globalement, la description proposée par F.C. de son père se fait généralement dans des termes positifs. Elle contraste singulièrement avec la représentation de sa mère qui ne contient, comme nous le verrons ultérieurement, pratiquement que des aspects négatifs. D'ailleurs, le souvenir que Fernand a de son père est aujourd'hui associé à ses "qualités" :

"C'est un homme qui est mort ça fait 12 ans et j'avoue que je l'ai oublié un peu. C'est curieux, je m'aperçois maintenant que je n'ai gardé en mémoire que ses qualités primordiales. Mais je n'ai pas gardé en mémoire son rôle de père envers moi"

L'intériorisation de valeurs, l'incorporation des habitus ou, d'une manière plus générale, les socialisations successives du sujet ⁴⁹ jouent un rôle central dans l'organisation de la structure psychique du sujet, dans ses orientations Moi-Monde, ses motivations, ses comportements réalistes, ou d'une façon plus générale, dans la formation des instances

⁴⁹ produit constamment restructuré des influences présentes ou passées des multiples agents de socialisation qui sous-tend une recomposition, une réinterprétation de représentations transmises pour en faire un tout original (DUBAR, 1991).

psychiques (Moi, Surmoi) ⁵⁰ et de son identité ⁵¹. Cette intériorisation se heurtait à d'autant moins de résistance que Fernand ressentait que son père "réel-imaginaire" lui faisait confiance, même s'il ne lui a dit que tardivement :

"Il a toujours eu une certaine confiance en moi. Il a toujours eu l'impression qu'un jour j'aurais été un bon imprimeur"

"Sur ce qui s'est dit en dehors de ma famille, ce qui nous a été dit à moi et à Jacky, mon père nous a fait comprendre qu'il avait confiance en moi, et à Jacky, et qu'il n'avait pas confiance au frère (...) il me l'a dit un jour"

Ce processus de socialisation, au carrefour de la sphère privée et professionnelle, nourrit également une prolongation, une consonance entre l'identité héritée par F.C. et son identité acquise au cours de son parcours professionnel et de sa trajectoire sociale (DE GAULEJAC, 1986, 1991). Cette identité artisanale intériorisée et appropriée se retrouve dans les discours de Fernand à travers le vocabulaire qu'il utilise - le comptage fréquentiel des termes qu'il utilise pour désigner la société montre qu'il emploie le terme "atelier" dans 30 % des cas et le terme "entreprise" de 70 % - et sa notion de l'esthétique. Dans son système de référence, une "*belle entreprise*" ("*J'ai toujours rêvé d'avoir une belle entreprise*") s'assimile à "*des machines qui sont à notre dimension, qui font du bon boulot*" ⁵². D'ailleurs, au test projectif, sa représentation graphique de l'entreprise s'assimile systématiquement, sur les trois périodes que nous avons retenu, aux parcs machines de l'atelier : selon les périodes, il représente les machines typographiques, les machines offset ou le matériel informatique. Si ces dessins sont toujours figuratifs, il ne dessine ni les locaux, ni le cadre général de l'entreprise. Les seuls éléments figurant sur les dessins sont lui (condition requise par l'énoncé même du test), deux ou trois personnages (personnels de l'atelier) et les machines de l'atelier d'impression ou de préimpression.

Chez les artisans, la priorité accorder à la logique de métier permet d'expliquer le repli sur les activités de production et leur désintérêt pour les problèmes de gestion et d'économie générale. Pour l'artisan, "*travailler de ses mains est d'ailleurs si fondamental que toutes les tâches d'ordre comptable ou administratif, sont considérés sous la forme de contrainte qui*

⁵⁰ surtout si l'on considère, comme Edith JACOBSON (1975, p. 122), que "*le surmoi masculin est soumis principalement à l'influence paternelle*".

⁵¹ qui désigne, "*d'un point de vue objectif, l'ensemble des caractéristiques qui l'identifient (l'individu), et, d'un point de vue subjectif, la conscience qu'à chacun de son individualité et de la tendance à établir une continuité dans cette expérience subjective et à rechercher un sentiment d'unité et d'intégration, au-delà de la pluralité des rôles et des changements temporels*" (LIPIANSKY, 1995, p. 22).

⁵² cette recherche de l'esthétique dans le travail traduit une formation de relation d'objet narcissique si l'on considère, comme Jean BEGOIN (1991, p. 124), le rapport très étroit qui existe entre le narcissisme et l'esthétique : "*L'effet de fascination qu'est capable d'exercer toute structure narcissique (tout comme le concept lui-même de narcissisme) tient, à mon avis, à ce que toute relation narcissique recèle de beauté au moins potentielle ou de persistante et éventuellement mortelle nostalgie du beau*".

entravent la besogne plutôt qu'elle ne l'accompagne!" (GRESLE, 1987, p. 199). Dans son rôle de dirigeant, Fernand a toujours exercé une activité très proche de l'activité de production dans ses aspects opérationnels ou organisationnels. Il ne se dégagera progressivement des activités de production qu'à partir de 1984 - au moment de l'arrivée de l'offset - pour prendre en charge le façonnage (découpe du papier avant et après l'impression), l'organisation de l'entreprise, l'élaboration des devis, la facturation et la relation à la clientèle qui lui incombaient déjà en partie.

"Jusqu'en 1984, je passais au moins 70 % de mon temps en production ... 70 % de mon temps largement !"

Dans cette perspective, Fernand n'a toujours eu qu'un intérêt des plus limité pour les activités de gestion comme la comptabilité dont la responsabilité incombe d'ailleurs totalement à son épouse et manifeste une volonté très marquée, caractéristique de la culture artisanale (GRESLE, 1987), de conserver un contact direct avec l'exécution concrète du travail - l'association qu'il fait entre la notion de "boulot" et celle activité de production n'est d'ailleurs pas neutre.

"Moi, c'était pas mon truc, j'étais au boulot"

"Mon tempérament ne me permet pas de faire ça. Il fallait que les choses aillent vite pour moi. Je ne suis pas un garçon capable de travailler dans un bureau. Il me faut, il me fallait une activité physique"

Fernand souligne ainsi, à sept reprises, le rôle décisif de son épouse dans le succès de son entreprise, tant par sa maîtrise d'un champ d'activité spécifique (comptabilité, relations clients, etc.) que par sa participation épisodique à l'activité de production "*comme supplétive, corvéable à merci*" (GRESLE, 1987, p. 200) - pendant plus de 10 ans, son épouse a travaillé pour le compte de la société sans toucher de salaire.

"Heureusement, j'avais avec moi une femme. C'est pour ça que je vous dit quand on construit des trucs comme ça, à notre niveau, vous ne les construisez pas seul, votre épouse va avoir un rôle majeur"

Profondément imprégné de sa culture de métier, l'introduction des nouvelles méthodes de vérification des temps a suscité un certain nombre de conflits, car elle nécessitait de sa part des réaménagements comportementaux dans ses méthodes de travail, une modification de cette culture artisanale étrangère à toute forme de rationalisation du système et des pratiques de gestion :

"Tout d'un coup je voyais des choses arriver, qu'on mettait sur rail, des choses avec beaucoup de rigueur. J'étais travailleur (...) mais je ne peux pas dire que j'étais quelqu'un d'une extrême rigueur"

"Je savais que Philippe avait raison mais par rapport à moi, c'était difficile et moi, il fallait que je l'impose à l'atelier parce que les gars n'avaient jamais été vérifiés sur quoi que ce soit"

A ce choc culturel venait s'ajouter son absence de participation aux phases de conception et mise en œuvre des outils et procédures de gestion. Son fils nous confie d'ailleurs à ce sujet :

"A ce moment, il intégrait peu la partie réflexion. Il me laissait faire, lui continuant de travailler"

Ces difficultés étaient renforcées par la manière dont ces innovations organisationnelles étaient introduites ; démarches que F.C. ne trouvaient pas toujours participatives ou explicatives :

*"A l'époque, il (Philippe) avait tendance à faire passer les choses en force"
"On a eu des rapports de force avec Philippe parce qu'il voulait tout simplement affirmer ses méthodes de travail"*

Philippe C. nous confirme ces propos :

*"Je n'ai pas perçu de résistances que ce qu'on voulait faire. Il y a eu une réticence en terme de calendrier de mise en place. Tout ce faisait quasi en même temps."
"Il y avait toujours des problèmes de calendrier parce mon père trouvait que j'allais très vite, je mettais la pédale sur l'accélérateur à chaque fois. On sentait que cela allait un peu vite"*

Ce phénomène sera d'autant plus exacerbé qu'à partir de 1988 Philippe C. commença à sortir de l'entreprise et à se dégager des activités de production :

*"Il sentait mon détachement pour d'autres choses. Lui avait toujours vécu les choses un peu techniques. Et cela il le vivait un peu mal. Je me trompe peut-être. Mais mon absence pouvait provoquer selon lui de problèmes, donc cela l'emmerdait"
"Je tentais de me ménager suffisamment de temps pour sortir de l'entreprise et réfléchir. Parce que je le revendiquais. Il a fallu que mon père l'accepte aussi. C'est une chose qu'il a comprise, mais qu'il n'a pas forcément bien vécue"*

Cette analyse corrobore les propos de F.C. qui reconnaît avoir mal accepté le dégagement de son fils vis-à-vis du travail de production :

"Je reprochais à Philippe de ne pas accepter, de ne pas participer à l'activité de production. On s'est accroché à cause de cela"

② Dissonance cognitive et praxéologique :

Dans la première section, nous avons identifié deux ruptures technologies entre 1984 et 1989 qui ont consacré une évolution irréversible du sous-système productif de la société à la fois dans l'impression et la préimpression : 1984 marque l'introduction de l'offset

(procédé d'impression) et 1989 celle de la P.A.O (préresse) et de l'informatisation progressive du système de devis et de facturation - qui incombait jusqu'alors à F.C.

"Quand je suis tombé malade (1991), je sentais bien que cela faisait plus d'une année que je n'étais plus dans les repères. Je n'avais plus aucun repère dans cette entreprise"

Dans le discours de F.C., les conséquences associées à cette transformation de son contexte d'action pertinent, tant en ce qui concerne l'évolution du système productif que les effets de cette mutation, peuvent se décomposer en deux catégories de base regroupant plusieurs unités de sens résumées dans le tableau ci-dessous :

Mutation du système productif	Nbre de citations
Changement de métier	18
Changement de rythme de production	7
Changement de méthode de gestion	7
Sous-Total I	32
Éléments liés à F.C.	
Effets du vieillissement (fatigue, pbs de santé)	10
Pas envie de quitter l'exécution concrète du W	3
Peur d'être un obstacle	3
Sous-Total II	16

En fait, la mutation technologique de l'entreprise a considérablement réduit son champ d'action au sein de l'entreprise non seulement en raison de l'obsolescence de ses compétences techniques par rapport aux nouveaux procédés d'impression que de par l'accélération des rythmes de production liée aux nouveaux équipements productifs :

"Mon problème à moi, c'est qu'il n'y avait plus que deux machines où je pouvais mettre les mains, où je comprenais le travail. Mais sur les autres, je ne comprenais plus du tout le travail. Je ne comprenais plus le rythme de l'atelier non plus"

"J'avais des machines qui tournaient à 3500 (prises de papier par heure). Brutalement, je me retrouvais avec des machines qui tournaient à 10000, 12000. Ce n'était plus mon rythme. En plus, les boutons sur ces machines, je ne savais pas à quoi ils servaient ... A part le gros bouton rouge pour arrêter et le reste après, je ne savais pas à quoi ça servait"

"Je sentais que je planais complètement. L'atelier était beaucoup trop rapide pour moi"

Cette déstructuration et la disparition progressive de son contexte d'action pertinent avaient d'autant plus d'acuité que l'activité de typographie, qui représentait le métier de base de Fernand, était devenue une activité marginale de l'entreprise, surtout après la disparition de l'atelier typographie à la fin de l'année 1989 :

"Les machines typo ne servent que quelques heures par semaine. Et moi, faire des bricoles pour passer mon temps, ce n'était pas mon truc. J'aurais été incapable d'être là pour faire quelques bricoles par jour"

Cette situation apparaissait d'autant plus inéluctable que Fernand ne souhaitait se former ni à l'offset ("*parce que j'avais trop à faire*"), ni à l'outil informatique ("*Philippe a voulu me former, j'ai dit non !*"). Ce refus de se former sur les matériels informatiques nous a été confirmé par P.C. de façon séparée :

"Il y a eu un moment où j'ai essayé de le lancer dans cette voie pour qu'on puisse travailler tout les deux et pour qu'il y ait une continuité, l'entreprise étant ouverte absolument toute l'année. Mais ça a toujours été un refus catégorique de sa part (...) Il me disait : "Oh non ! cela ne m'intéresse pas. Tu te débrouilles. Vas-y continue". L'évacuation était rapide"

A partir de l'introduction de ces nouvelles technologies, F.C. commencera progressivement à se sentir décalé par rapport à l'évolution de son entreprise car il sentait que la maîtrise des compétences stratégiques de la firme lui échappait progressivement, mais de manière inéluctable :

"On avait amené de la technologie sur laquelle je ne mettais pas le doigt parce que je n'étais pas capable, ce n'était pas mon truc"

"Donc, de l'entrée jusqu'à la papeterie, je ne connaissais plus rien. Je ne connaissais pas la photocomposition, la P.A.O.. Ce n'était pas mon domaine"

"Je me suis doucement décalé parce que la nouvelle technologie était arrivée et là je sentais que Philippe rêvait plus fort que moi"

"La technologie, c'est certainement ce qui m'a dépassée le plus"

Ce décalage était d'autant plus significatif que Fernand ne s'estimait pas capable d'être le pilote des changements technologiques et des innovations organisationnelles introduites dans l'entreprise avec l'entrée de la P.A.O. :

"Je ne pensais pas à arriver à un bouleversement complet comme on l'a fait. D'ailleurs, je n'aurais pas été capable de faire ça. C'est Philippe qui m'a amené cela"

Au-delà de son aspect contextuel, l'évaluation subjective de ses chances de réussite dans la conduite du projet de changement fait intervenir sa structure d'habitus qui est au principe de la perception et de l'appréciation de ses aspirations subjectives, qui est le produit de tout un apprentissage dominé par un type déterminé de régularités objectives du contexte socio-organisationnel et technico-productif, déterminant le "possible" et "l'impossible" de ses estimations pratiques inscrites dans le présent (cf. troisième partie section I).

C'est l'introduction de la P.A.O., qui s'est conjuguée avec la disparition de la typographie, qui marquera d'ailleurs une prise de conscience de son décalage par rapport à l'évolution de l'entreprise :

"Le phénomène s'est produit quand on a enlevé la typo et qu'on a remplacé la photocomposition par de la PAO. Là, je me suis rendu compte que je n'avais plus rien à faire dans l'atelier. Et tout était complètement changé parce que la photocomposition, il y avait encore des choses que je comprenais. C'était rudimentaire la photocomposition tandis que la PAO, ça sortait le travail complètement fini. Là je me suis rendu compte qu'il n'y avait plus rien à faire"

Cette dissonance cognitive était renforcée par l'absence de participation de Fernand à la phase de réflexion et d'élaboration des projets de développement qui précédaient l'introduction et la mise en œuvre des modifications du système de gestion de l'entreprise. Philippe C. nous explique les modalités de ce retrait en ces termes :

"Il y avait des tas de choses sur lesquelles on avait travaillé avec Jacques. Et mon père, lui, était sur la touche. Lorsqu'il s'agissait de mettre en place, il ne dominait pas du tout parce qu'on lui en avait parlé d'un point de vue théorique. Comment cela se passait ? On travaillait avec Jacques. On appelait mon père. On en discutait 5 minutes avec lui et on lui disait : "Voilà, on a réfléchi à cela. Il se passe ceci. Il faut qu'on trouve une solution pour arriver à résoudre cela". C'était parfois des aspects simples, parfois des aspects plus globaux. On lui demandait : "Qu'est-ce que tu en penses ?". Il répondait : "Oui d'accord". On prenait son accord mais on ne lui demandait pas d'intégrer le processus. C'est ainsi que cela se faisait"

P.C. explique que la non-intégration de son père dans ce processus réflexif était liée, en partie, à l'état psycho-affectif dans lequel il se trouvait au cours cette période :

"Incorporer la réflexion, cela aurait très difficile pour lui parce qu'il était vraiment déchiré pendant cette période (...) Je crois que si on l'avait incorporé en terme de réflexion, de création, cela n'aurait pas été facile pour lui"

Nous pouvons compléter cette analyse individuelle par une perspective socio-cognitive. Nous avons vu dans quelle mesure les groupes pouvaient représenter des vecteurs privilégiés d'évolution des schémas socio-cognitifs, des représentations, des attitudes, des comportements (cf. troisième partie sections I et III). Or, de par son attitude de retrait à l'intérieur de son entreprise, Fernand ne pouvait s'appuyer sur des structures extérieures à son entreprise qui lui auraient permis une démarche informelle d'appropriation des connaissances tout en offrant un cadre particulièrement sécurisant lui permettant de s'ouvrir sans se sentir remis en cause dans son autorité légitime (l'Homo Politicus) ou dans son image de performance (identité, image de soi) - thème de "l'isolement" du dirigeant de PME qui reste récurrent dans la littérature managériale, surtout dans les plus petites structures :

"Je n'ai jamais participé à quoi que ce soit. Je ne sortais jamais. Je n'étais jamais en dehors de mon entreprise"

Malgré son adhésion au syndicat professionnel de sa branche, il ne participait pas aux réunions d'information ou d'auto-formation qu'il qualifie d'inutile ("ils ne sont pas à la page") et dans lesquelles la dynamique relationnelle était marquée, selon lui, par une forme de "snobisme" qui s'accommode mal avec sa personnalité ("je n'appréciais pas parce qu'ils venaient pour fanfaronner") :

"J'ai assisté à deux réunions dans toute mon existence, et après j'ai dit : "Terminé, ils ne me verront plus jamais !""

Son fils nous confirme d'ailleurs cette aversion naturelle de Fernand à s'intégrer dans des groupes de dirigeants qui peuvent être, sous certaines conditions de régulation des échanges (cf. troisième partie section III), générateurs d'auto-formation à l'origine d'une ré-élaboration des instruments cognitifs des participants, d'une remise en cause de leur champ de représentations :

"Mon père n'est pas quelqu'un qui se promenait facilement dans les endroits où il y avait d'autres chefs d'entreprise. Parfois, il a participé à des trucs de ce genre, réunions de dirigeants, etc.. Il l'a toujours mal vécu parce que, d'une part, il se sentait mal dans ce genre de groupe ... peut-être que, d'autre part, il n'avait pas la capacité d'expression non plus"

③ Dissonance sociale :

La dissonance sociale peut s'apprécier à deux niveaux complémentaires :

⇨ L'attitude de retrait de F.C. par rapport à la mise en place des nouvelles méthodes de gestion, son décalage progressif par rapport à l'évolution de l'entreprise ont naturellement conduit les salariés à se tourner plus facilement vers P.C. qui maîtrisait le processus :

"Comme je manipulais techniquement ce qui était en train de se faire, la mise en place du système d'intéressement, etc. les gens venait vers moi. Il avait le mauvais rôle. Pourquoi ? parce que c'est lui qui tapait sur la table quand ça déconnaît, et les gens venaient me voir par derrière, pas de manière très ambitieuse mais pour me demander des explications ou des choses de cette nature. C'était le père fouettard, l'emmerdeur !"

Fernand éprouvait d'ailleurs pleinement ce sentiment d'avoir le mauvais rôle :

"Moi j'étais devenu le con, l'emmerdeur, le chiant, et Philippe, le bon, le gentil. Et c'est humain dans une entreprise. Il y a ce phénomène qui finit par se créer. Quand il y a deux patrons, il y a forcément l'emmerdeur, le con, le chiant, et le bon. Et moi, j'en avais marre d'être à la place du con, de l'emmerdeur et du chiant. C'est une place épouvantable (...) c'est une phase qui était devenue infernale pour moi"

⇨ une remise en cause très vive de F.C. dans sa légitimité de dirigeant par certains salariés :

La remise en cause de F.C. était telle que les plus anciens salariés (Marcel D. et Michel D.), qui avaient été embauchés par le père de F.C. et n'ont jamais vraiment reconnu F.C. comme dirigeant, ont joué, ou tenté de créer et de jouer, sur une opposition père-fils dans un contexte d'action où le fils prenait progressivement en main toutes les compétences stratégiques de l'entreprise - conflits qui peuvent être vus, eu égard aux informations que

nous avons pu recueillir, comme une exacerbation manifeste de conflits et de rivalités latentes qui existaient depuis de nombreuses années (notamment entre Marcel D. et Fernand C.). Philippe C. nous rapporte une anecdote, confirmé par les plus anciens salariés de l'entreprise encore en place :

"Au cours d'une discussion totalement informelle, mon père s'est fait insulter par un salarié (Marcel M.) qui lui a presque dit qu'il était un con, qu'il n'était capable de rien et qu'il était fainéant. Le gars en question avait 50 ans. Je l'ai convoqué dans mon bureau. Je l'ai cassé parce qu'il fallait que je le fasse"

④ Dissonance symbolique :

F.C. savait qu'il n'acquies de légitimité vis-à-vis des plus anciens salariés de son entreprise :

"Par Michel oui, mais jamais par Marcel. Il ne m'a jamais reconnu comme le dirigeant"

Jean-Claude M., conducteur OFFSET, qui a été un collègue de travail proche des deux intéressés, nous confie quant à lui que F.C. n'était pas reconnu en fait ni par Michel D., ni par Marcel D.

"Pour eux, c'était le père de Fernand le patron"

Cette non-reconnaissance symbolique s'explique aisément pour Marcel D. qui avait appris le métier en même temps que Fernand et semblait posséder une meilleure maîtrise du métier de typographe que lui sur les aspects purement techniques (pouvoir de compétence technique) :

"Son truc à lui, c'était les petits boulots (...) quand il a appris le métier, il avait déjà quatre ans de métier. Moi, j'ai pris du retard car je construisais à l'époque la maison de mes parents (...) j'étais à mi-temps dans le bâtiment et à mi-temps dans le métier. J'avais pris du retard, ce qui fait qu'il a toujours pris cela pour une arme et il s'en est toujours défendu alors que j'avais prouvé par la suite que j'avais d'autres qualités que les siennes. Mais cela n'a pas suffi"

Cette non-reconnaissance s'inscrit dans d'autres phénomènes historiques. Marcel quittera temporairement la société pour des raisons économiques. Lors d'un départ d'un ouvrier, le père de F.C. viendra le rechercher :

"Mon père est parti le rechercher, et là, cela lui a donné une force pas possible. Parce que c'est mon père qui a fait le premier pas et mon père ne faisait jamais le premier pas envers qui que ce soit. On ne m'a pas demandé mon avis. On m'a dit : "Ecoute, on va essayer de reprendre Marcel" (...) La décision était déjà prise"

Au-delà de cette dynamique conflictuelle localisée, il convient également d'intégrer la dimension symbolique du dirigeant étroitement associée à ses rôles interpersonnels (MINTZBERG, 1973). Sur le plan symbolique, malgré son statut de P.D.G., Fernand est tout à fait conscient qu'il n'est plus aujourd'hui le réel leader de l'entreprise, sans que cette situation suscite chez lui une quelconque nostalgie :

"Les salariés ont changé par rapport à moi, ça je m'en suis rendu compte. C'est-à-dire, ils sont gentils et font semblant de m'écouter à l'occasion de temps en temps. Jean-Claude, la plus grande gueule de l'atelier, dit : "Patron, on est bien content de vous avoir vu ..." (...) Je ne suis plus là pour les engueuler, pour leur donner le rythme. Le rythme, ils le trouvent eux-mêmes. Ce qui fait qu'ils ne me prennent moins au sérieux. Ça, ce n'est pas un problème. Je préfère qu'ils vivent décontractés"

Cette modification des dynamiques socio-relationnelles ne peut d'ailleurs être séparée de l'anticipation de la succession managériale. Sur ce thème Manfred KETS DE VRIES (1988) note que la proximité d'une succession à la tête de l'entreprise conduit à un renoncement très rapide des anciennes allégeances : *"Des changements imperceptibles viennent modifier les rapports. De nouveaux réseaux de pouvoir apparaissent"* (p. 102). Dans cette perspective, le transfert des compétences stratégiques du père vers le fils, qui constituent une source de pouvoir, était nécessairement à l'origine de cette modification des systèmes d'action qui stabilisent les interactions et les échanges entre les acteurs organisationnels.

⑤ Dissonance axiologique :

La valeur et la conception de la place du travail dans la vie, qui induisent partiellement les logiques d'action développées dans l'espace organisationnel, n'étaient pas les mêmes pour Fernand et son fils. Philippe C. nous confie à ce sujet :

"Tout au début, je me souviens quand je suis arrivé dans l'entreprise, je suis parti à fond parce que tout simplement c'était le rythme de vie, point ! C'était marche ou crève. Et probablement que je l'ai vécu comme ça. Le seul point, comme je n'avais pas été embrigadé trop jeune, il y a un moment où j'ai dit : "Halte au feu. Si je continue je craque". Psychologiquement fin 1985 début 1988, j'étais psychologiquement très mal."

P.C. notera qu'à cette époque F.C. avait du mal à concevoir que l'on puisse avoir d'autres centres d'intérêts que l'entreprise - nous reviendrons sur ce point ultérieurement. F.C. nous confirme que les oppositions de valeur et de conception du travail entre lui et son fils *"ont posé des problèmes"*, selon ses propres termes :

"Cela a posé des problèmes parce Philippe m'a toujours dit dès le départ : "Je veux bien diriger une entreprise, vivre dans cette entreprise, mais je veux avoir une vie privée". Et moi, comme je n'avais pas encore compris que je n'avais jamais eu de vie. Cela a posé des problèmes"

Comme nous le verrons ultérieurement, F.C. a toujours été quelqu'un qui s'est investi de façon très profonde dans son travail, et ce tout au long de son parcours professionnel. Ce sens du travail nous paraît inséparable de l'incorporation d'habitus transmis par son milieu familial, et plus particulièrement par son père qu'il décrit volontiers comme un "bourreau de travail", et de sa position dans le champ social :

"Ma génération a vécu avec des gens qui n'ont vécu que comme ça. Ce n'est pas le cas de votre génération. Ce qui fait que les jeunes de notre génération, on trouvait ça normal de vivre comme vivaient les anciens. Eux l'avaient vécu comme ça, mon père l'avait vécu comme ça. Il l'avait vécu comme ça très tard. Et tous les gens de l'environnement de mon père étaient des gens qui vivaient comme ça"

"Mon père à 79 ans, il faisait encore ses 8 heures par jour malgré sa congestion cérébrale et ses deux infarctus"

"On m'avait inculqué dans mon environnement qu'un jeune devait vivre comme ça. Ce qui fait que pour moi, c'était tout naturel"

"Il y avait beaucoup de gens qui ne vivaient que par passion pour leur métier quel que soit le métier"

"Parce que je ne m'étonnais pas de travailler comme un fou. Au contraire, je trouvais qu'il n'y avait autour de moi que des gens qui travaillaient comme des fous comparativement à moi"

"L'ancienne génération a réussi à nous communiquer à notre génération ce que nous on n'a pas fait avec vous, c'est l'amour du travail"

"Je savais que le travail mène toujours quelque part"

Ces éléments de discours décrivent le cadre socio-symbolique concret dans lequel se sont constitués les structures fondamentales de la personnalité de F.C., ses orientations de valeurs et son processus de socialisation professionnelle. De ce fait, F.C. avait du mal à comprendre que son fils ne respecte pas certaines règles symboliques comme celle, par exemple, d'être présent avant les salariés de l'entreprise sur le lieu de travail et de repartir après eux pour montrer l'exemple.

De surcroît, l'investissement professionnel apparaît comme une valeur fortement valorisée dans le système de référence et la structure personologique de F.C. qui l'a intériorisé non seulement au contact de son père, mais aussi d'amis de son père auquel il a pu s'identifier au cours de son enfance :

"Mon père avait un ami extraordinaire qui lui vivait une passion pour le travail, parce qu'il n'y avait pas que la passion pour le métier qui existait chez cette génération là, il y avait la passion pour le travail"

"Un ami de mon père qui était mineur, boucher, couvreur, il faisait trois métiers en même temps. C'était une chose extraordinaire"

D'ailleurs, quand il évoque ses amis au cours de l'entretien, il cite de façon systématique une personne dont l'engagement professionnel apparaît démesuré :

"J'ai un copain qui habite à 5 km d'ici, il a travaillé presque 24 h sur 24 pendant toute sa vie parce qu'il dormait dans son camion. Il était marchand de charbon. Il a fait une fortune colossale"

La morale de l'effort, l'incorporation d'habitus et la prégnance des modèles socio-familiaux, inséparables du champ social dans lequel se déroule la trajectoire biographique

du sujet, constituent des composantes importantes de sa personnalité historico-sociale inséparable de sa culture artisanale (GRESLE, 1987). Dans ce cas, l'opposition entre le père et le fils résulte d'une divergence des habitus qui sont produits selon "*des modes de génération différents*" (BOURDIEU, 1972), c'est-à-dire par des conditions d'existence qui, en imposant des définitions différentes de la matrice de perceptions, d'appréciations et d'actions, donnent à éprouver à F.C. comme naturelles ou raisonnables certaines conduites et pratiques professionnelles que Philippe C. ressent comme disproportionnées et décalées par rapport à son propre système de valeurs. Au-delà des arguments générationnels, cette dissonance des habitus peut s'expliquer partiellement par l'absence d'homologie des contextes d'existence dans lesquels ont évolué F.C. et son fils, puisque celui-ci a quitté sa famille à l'âge de quatorze pour s'engager dans la marine dans laquelle il est resté près de dix ans. Dans cette perspective, le contexte du processus de socialisation secondaire tel que l'a vécu Philippe C. est radicalement différent de celui de son père qui a toujours été imprégné par la culture artisanale et les valeurs de son propre père.

Au-delà de ces aspects sociologiques, la capacité de travail, le surinvestissement de Fernand dans son activité professionnelle étaient étroitement associés à des enjeux narcissiques hautement symboliques à la fois par rapport à lui-même et son environnement familial et par rapport à un système de valeurs intériorisé où "*le respect d'un homme partait du travail, de sa capacité à travailler*", selon ses propres termes :

"Il n'y avait que deux hommes qui travaillaient comme ça dans la famille. C'était moi, l'imprimeur, et un oncle de ma femme qui était boucher. Quand on se voyait on était des monstres de la famille parce qu'on disait : "Ceux-là, ce sont des monstres. Ils passent leur vie à travailler". Cela amène beaucoup de choses.

Une grande satisfaction de soi, une espèce d'auréole dans la famille"

"Dans la famille de ma femme, ça m'a amené un grand respect parce que l'on disait : "On n'a jamais vu ça""

"Il faut avoir une grande force derrière . Il ne faut pas avoir que de la volonté, mais une capacité physique assez exceptionnelle"

"Quand des gens parlent avec moi, je leur dis, je suis fier de leur dire, "je faisais environ 80 heures par semaine". J'ai fait ça pendant une trentaine années de ma vie. J'en tire une certaine fierté d'avoir été capable de faire ça"

"Parce que c'est vrai que j'ai fait des choses tout à fait exceptionnelles dans cet atelier. Je faisais tourner 3, 4, 5, 6 machines en même temps, des machines automatiques. Ça tout le monde n'est pas capable de le faire.

Il faut avoir une grosse capacité pour le faire (...) Il faut être fou pour faire ça !"

"Je lui est dit (à une employée des services de la S.S.) : "Vous avez combien de dinosaures qui ont travaillé 41 ans sans prendre un seul billet maladie"

Si cette confirmation narcissique et de son "image de soi" étaient réelles dans sa belle-famille, elles ne l'étaient pas auprès de sa propre famille alors qu'il recherchait cette reconnaissance :

"J'avais une auréole dans la famille de ma femme, je ne l'avais pas dans la mienne, je ne l'ai jamais eue et je ne l'ai toujours pas d'ailleurs"

Quelles peuvent être les conséquences de cette recherche assidue de visibilité sociale dans la sphère familiale ? A travers cette valorisation du travail, le renforcement de l'estime de soi, c'est-à-dire "*les perceptions que l'individu a de sa valeur*" (L'ECUYER, 1978, p. 62), s'effectue essentiellement à travers des actes auxquels le sujet s'assimile⁵³. La perception et les réactions des personnes significatives, qui constituent un miroir dans lequel le Moi psychique peut se refléter et se confronter à l'épreuve de réalité (CHASSEGUET-SMIRGEL, 1973), constituent alors des aliments narcissiques dont le sujet dépend plus ou moins selon son degré de dépendance ou d'indépendance vis-à-vis champ social (HUTEAU, 1987), selon la cohésion de son Moi et de son sentiment d'identité (degré d'intégration des différentes identifications qui composent le Moi), selon la solidité ou la fragilité de son étayage narcissique⁵⁴.

Si la confirmation narcissique renvoyée par les autres joue toujours un rôle dans la régulation de notre estime de soi en diminuant la marge entre le Moi et l'Idéal, cette tendance à assimiler le sentiment d'estime de soi à des actes peut trouver des éléments d'explication dans la nature de la relation mère-enfant : "*Lorsque (...) la mère n'aime pas l'enfant pour ce qu'il est, mais seulement pour ce qu'il fait, l'évaluation du Moi, le renforcement de l'estime de soi, ne pourra s'accomplir qu'à travers de actes*" (CHASSEGUET-SMIRGEL, 1973, p. 131). Dans ce cas, l'acte n'est plus utilisé alors "*comme une preuve en soi des capacités du Moi, mais comme moyen de se faire confirmer (approuver) par les autres, comme autrefois par la mère*" (p. 132). Nous verrons au second chapitre que cette hypothèse peut fournir des éléments d'explication du surinvestissement de F.C. au travail, si l'on prend en considération certains épisodes marquants de son histoire de vie et de la relation qu'il entretient avec sa mère.

Conclusion

La modification du contexte d'action associé à l'évolution de la firme nourrit un certain nombre de dissonances socio-cognitive et symbolico-culturelle par lesquelles F.C. s'est progressivement senti remis en cause dans son rôle, ses fonctions, ses pratiques et ses logiques d'action.

⁵³ superposition du Moi psychique et du Moi agi (et/ou social) (cf. troisième partie section I).

⁵⁴ Janine CHASSEGUET-SMIRGEL (1973, p. 131) note ainsi que la reconnaissance de l'œuvre par autrui est absolument indispensable au créateur de l'œuvre inauthentique qui ne dispose d'aucune régulation autonome de son estime de soi et est obligé d'en passer par la reconnaissance d'autrui (p. 132)

"Je me suis senti décalé (...) j'ai vécu ça (...) Je ne me suis pas toujours adapté facilement aux nouvelles idées de Philippe"

"C'est gênant de ne plus savoir où mettre les mains, de ne plus savoir où se mettre dans l'entreprise. C'était d'autant plus gênant qu'avec la typo, j'étais capable de mettre mes mains partout. Quand quelque chose n'allait pas quelque part, je savais pourquoi ça ne marchait pas. Tandis que là, je ne savais plus quoi faire"

"Il fallait revoir entièrement ma manière de voir le travail, ça, ce n'était pas possible (...) Pour moi, c'était trop tard. Imaginez qu'on ne m'a appris qu'une seule chose, c'était de foncer comme un taureau, comme un bœuf dans le boulot"

"Ce n'était pas possible.. Ce n'était pas ma culture (...) il n'y avait plus rien qui correspondait avec ce que j'étais et ce que je faisais auparavant"

Le point culminant de ce sentiment de décalage par rapport au vécu et à l'évolution de son entreprise semble être liée à l'informatisation du traitement des factures qui s'est accompagnée d'un transfert (symbolique) du pouvoir de gestion entre les mains de P. C. et d'une réduction de son champ d'activité :

"Du jour où il m'a dit "il faut que tu m'apprennes comment on fait les factures et je vais faire les factures sur informatique", je me suis dit "je ne suis plus tout à fait le dirigeant"

Loin de s'accompagner d'un refus actif du changement, cet état de dissonance était étroitement combiné à une volonté d'introduire les changements que Fernand jugeait nécessaires et auxquels il ne s'est jamais réellement opposé :

"Dans l'ensemble, sur tout ce qui a été fait dans notre entreprise, j'ai toujours été partant volontaire, même si je savais que j'allais connaître des difficultés"

"J'ai toujours senti que mon père avait peur de ce que je faisais. Je ne voulais pas, moi, par ma peur, gêner Philippe dans le changement, le bouleversement qu'il apportait"

Philippe C. précise par ailleurs que les conflits entre lui et son père portaient toujours sur le quotidien et non sur le bien fondé des restructurations ou des innovations organisationnelles à mettre en place dans l'entreprise.

"Ce n'était pas sur le fond mais sur les rythmes et le quotidien"

Cette irréductibilité du pensé et de l'agir, du mental et du comportemental montre qu'un sujet peut accepter ou être convaincu, sur les plans conscient et intellectuel, d'un bien-fondé ou de la nécessité d'un changement, mais se révéler malgré tout incapable de modifier ses logiques d'action. En ce sens, le changement relève moins de la sphère volitive que d'un champ des possibles virtuel incluant des aspects conscients, non-conscients et inconscients ⁵⁵. Pour reprendre une distinction proposée par Chris ARGYRIS (1995), nous pourrions dire que le savoir applicable ne peut se confondre avec le savoir actionnable. Cette irréductibilité peut se lire, dans une vision "psychosociale", comme une confirmation de l'hypothèse selon laquelle l'individu s'assimile de manière

⁵⁵ ces trois niveaux ne pouvant être confondus ou assimilés les uns aux autres.

privé à ses actes plutôt qu'à ses dires (BEAUVOIS, JOULE, 1987⁵⁶). Dans ce cas, le changement s'apprécie dans ses effets et relève moins de ce que l'acteur dit que de ce qu'il fait - avec les risques associés aux dérapages fonctionnalistes, à la négation de la temporalité psychique sur l'autel de l'efficacité, du concret et du pragmatisme. Cette vision est d'autant plus séduisante dans le contexte d'action des entreprises contemporaines où le management organisationnel privilégie le court terme, l'adaptabilité et la réactivité notamment dans ses dimensions stratégiques (KALIKA, 1991 ; PORTER, 1992) ou sociales (GALAMBAUD, 1994). Si l'on intègre pleinement les risques associés à l'assimilation du changement à l'adaptation, à la survalorisation des attributs d'un "faux-self caméléon" (cf. troisième partie section I), la capacité de modifications des logiques d'action des acteurs apparaît être un révélateur fidèle de la fluidité de leurs représentations et cognitions, de leurs investissements d'objet, de leur ouverture au nouveau. Tout comme la notion de comportement ne peut être, selon Joseph NUTTIN (1985), assimilée à celle de "réponse", la logique d'action de l'acteur ne peut s'assimiler de manière exclusive aux registres comportementaux et des conduites, mais doit intégrer pleinement les dimensions affectivo-cognitives, motivationnelles, désirantes, symboliques et signifiantes qui sont des composantes majeures de la structure bipolaire Individu-Monde⁵⁷. Cette mentalisation de l'action est d'autant plus nécessaire que les mécanismes de défense et de résistance au changement contiennent une composante inconsciente majeure (cf. troisième partie section V) qui est d'autant plus active et virulente que l'objet est investi affectivement.

② Phase 2 : Le refus, la colère

La phase de dissonance est suivie d'une montée en puissance des réactions affectives qui peuvent être qualifiées, en suivant Max PAGES (1993), d'émotionnelles. Cette phase se concrétise par plusieurs phénomènes :

① la résistance au changement

En 1989, la suppression de l'atelier de typographie demandera plus de 6 mois. Cette remise en cause fondamentale consacre non seulement une révolution technologique irréversible,

⁵⁶ cf. troisième partie section II.

⁵⁷ degré d'intégration dont la pertinence varie selon les catégories d'acteurs impliqués et la représentation de l'entreprise qu'ont les dirigeants (SEGRESTIN, 1990 ; GALAMBAUD, 1994)

mais symbolise la disparition de l'entreprise telle que F.C. l'avait connue, construite et dirigée. Sur le plan conscient, la résistance ne portera pas tant sur la suppression de l'atelier que sur les problèmes liés à la reconversion de Marcel D. Philippe C. nous confie à ce propos :

"Je disais à mon père: "Il faut aller dans ce sens, il faut aller voir Marcel et essayer de lui dire (...) J'essayais de le pousser dans le sens de la négociation". Et mon père pendant des mois était très réticent parce qu'il s'imaginait que ce serait impossible"

Ce phénomène de résistance au changement ne peut s'expliquer uniquement que par des motifs rationnels, mais doit intégrer une dimension inconsciente (cf. troisième partie section V) liée à la dimension symbolique de l'atelier et de l'entreprise ainsi qu'à l'angoisse de castration étroitement associée à la disparition des territoires affectifs et symboliques de Fernand.

② les réactions agressives

L'agressivité dans le processus de deuil est une forme d'agressivité défensive ou bénigne (FROMM, 1975 ; KARLI, 1987) qui peut se combiner à une forme d'expression du stress professionnel (AUBERT, PAGES, 1989 ; ALBERT, 1994). Pour Erich FROMM (1975, p. 203), cette agressivité *"biologiquement adaptative est une réaction aux menaces dirigées contre les intérêts vitaux ; elle est phylogénétiquement programmée ; elle est commune aux animaux et aux hommes ; elle n'est pas spontanée, ne s'accroît pas d'elle-même, mais elle est défensive et réactionnelle ; elle a pour but de faire disparaître la menace soit en la détruisant, soit en supprimant la source"* ⁵⁸. Selon FROMM, ce type d'agressivité doit être distinguée de l'agressivité "maligne" (cruauté, destructivité ou nécrophilie) qui est enracinée dans le caractère, biologiquement non adaptative et constitue un instrument de satisfaction d'un désir (KARLI, 1987). La notion de menace s'étend ici dans une perspective objective subjectivement construite, c'est-à-dire qu'elle est tout autant conditionnée par des menaces réelles que par l'environnement interne qui la suscite. La notion d'intérêt quant à elle touche tant les aspects physiques que psychiques de la survie et de l'équilibre (maintien du cadre d'action, de l'image narcissique individuelle ou groupale, du sentiment d'identité, des motivations ou, d'une façon générale, de l'avoir (FROMM, 1978), mais aussi mécanismes liés au refoulement des matériaux inconscients).

⁵⁸ voir également DEMARET, 1979 ; KARLI, 1987.

Dans cette perspective, l'identité, qui procède d'une constance ou stabilité diachronique (cf. troisième partie section I), agit dans la régulation des conduites d'agressivité (TAP, 1980), c'est-à-dire des conduites conscientes et inconscientes d'agression orientées vers la destruction ou la modification violente d'un objet lequel peut, dans l'auto-agression, être le sujet lui-même (GUILLAUMIN, 1980). Elle conditionne non seulement la plasticité des conduites adaptatives dont le sujet fait l'expérience et dont il prend conscience (RODRIGUEZ-TOME, 1980), mais définit également les seuils de variation des changements au-delà desquels le sujet cesserait de se reconnaître et d'être reconnu comme étant "le même", et comme étant "lui-même" : *"La violence et l'agression correspondent concrètement à des états d'identité instables, ou insuffisamment stables"* (GUILLAUMIN, 1980, p. 222). En d'autres termes, tout ébranlement ou toute perturbation trop vive du sentiment d'identité, toute fragilité des structures internes relatives au soi et à l'objet favorisent des états de charge agressive ou des mouvements de décharge excessive et incontrôlable (colère). Heinz KOHUT (1978) analyse ainsi l'agression comme le produit d'une blessure narcissique lorsque le sujet essaie de maintenir la cohésion d'un Soi menacé, l'agressivité étant alors d'autant plus violente dans ses manifestations que le sujet est narcissiquement vulnérable.

Dans l'analyse des réponses agressives, le synchronique ne peut exclure la diachronique. Ainsi, si le contexte situationnel, et sa variation, jouent un rôle majeur dans le déclenchement de comportements d'agression, cette réponse adaptative peut toutefois être analysée comme un "révélateur" d'une façon individuelle et historiquement constituée d'appréhender les situations et les événements et d'y faire face afin de les maîtriser (KARLI, 1987). A ce titre, Pierre KARLI (1987) note que l'attitude "négative" de la mère, *"faite de froideur et d'indifférence, ou se traduisant même carrément par de l'hostilité et par le rejet de l'enfant"* (p. 269), constitue un des déterminants fondamentaux d'une agressivité interpersonnelle marquée et du développement d'une personnalité "agressive". Dans cette perspective, les réponses agressives liées à une perte objectale significative risquent d'être d'autant plus violentes que la valeur instrumentale de l'agression aura fait l'objet d'un apprentissage et sera inscrite dans la structure de la personnalité du sujet. A ce titre, Fernand se décrit comme quelqu'un d'agressif et de plutôt primaire, au sens donné à ce terme par Carl Gustav JUNG (NUTTIN, 1985) :

"C'est vrai que je suis un garçon extrêmement agressif dans tout, aussi bien en gestes qu'en parole. Il m'est arrivé de dire à un client "Vous m'emmerdez, je ne veux plus vous voir" et prendre le téléphone une demi-heure après pour lui présenter mes excuses"

"J'ai un caractère très particulier, c'est-à-dire je juge très vite des situations et très vite j'apporte des solutions, très vite j'apporte des solutions"

Marie-Frédérique BACQUE (1992, p. 73) précise, comme nous l'avons vu, que la colère et l'hostilité font partie intégrante des symptômes affectifs d'un deuil normal. L'expression

agressive peut servir de défense contre la douloureuse expérience de la tristesse associée à une expérience ou un fantasme de perte ou de privation (JACOBSON, 1979). Elle permet au sujet de projeter à l'extérieur la partie de l'angoisse de mort, qui résulte du refoulement à la fois du sentiment de mort associé à la reconnaissance de l'altérité de l'objet aimé et désiré source de plaisir et du sentiment de perte de l'objet aimé et toujours désiré (angoisse de perte de l'objet ⁵⁹). Le sujet ne peut faire l'économie de cette étape obligée sous peine d'aboutir à un renforcement du refoulement du sentiment de perte à l'origine de l'angoisse de mort et de bloquer, par voie de conséquence, le processus de deuil et de changement. Michel HANUS (1994) ajoute cependant que, dans le processus de deuil, la violence des affects déchaînés par la perte objectale tient moins à l'importance de la composante affectueuse de l'attachement qu'à l'intensité de la composante hostile et agressive de l'ambivalence : *"C'est bien l'intensité de l'ambivalence dans la relation à l'objet perdu qui est à la fois l'origine est la faiblesse particulière du moi et la source de la violence des affects revivifiés par la perte"* (1994, p. 148). Les réactions à l'angoisse de perte de l'objet seraient d'autant plus excessives que le sujet éprouverait cette angoisse sur un plan inconscient, c'est-à-dire que le sujet se défend contre l'apparition de cette émotion par divers mécanismes de défense (répression, refoulement, déni, clivage du moi) susceptibles de le protéger (QUINODOZ, 1991).

Chez Fernand, le refus de la perte objectale générée par l'anticipation de la succession managériale et à la déstructuration de son contexte d'action pertinent qu'il n'avait pas encore envisagée se traduit par tout un ensemble de manifestations comportementales hostiles vis-à-vis des membres de l'entreprise (colère, irritations, agitations, surveillance excessive des agissements de chacun, brefs de comportements agressifs ou obsessionnels). Ces réactions d'énerverment et de colère sont apparues, selon F.C., à partir de 1984 au moment de l'arrivée de son fils dans la société :

"Autour de 1984, quand Philippe est arrivé. Je sentais qu'il y avait du sang neuf, et je sentais ce qu'on pouvait faire (...) Parce ce que je sentais là quelqu'un qui était capable de construire avec moi. Avec ses idées, on était capable de faire quelque chose de très fort"

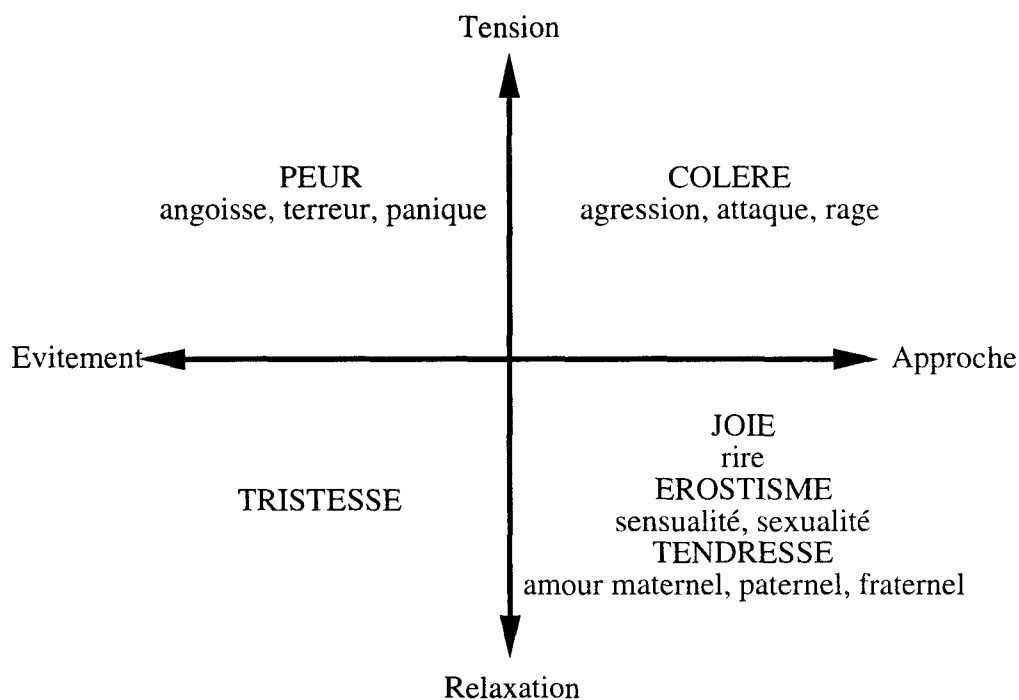
L'épouse de F.C. confirme également le caractère progressif de l'apparition de ces manifestations d'agressivité :

"Sa violence est arrivée au fur et à mesure du temps. Il n'était pas violent à l'origine. Elle était due à la fatigue nerveuse"

⁵⁹ cf. troisième partie section IV.

L'apparition de ces manifestations émotionnelles peuvent être rapprochées d'une attente associée à des événements désirables (FRIJDA, 1989). Elles sont alors fonction de l'écart existant entre ce qui est attendu et ce qui est se produit réellement.

Cette réaction de type émotionnel renvoie à l'une des six émotions fondamentales, identifiées par Susana BLOCH (1986), que l'auteur distingue selon deux axes qui traduisent l'hétérogénéité des manifestations émotionnelles : tension/relaxation et approche/évitement ⁶⁰.



La nature émotionnelle de la réponse de F.C. nous amène logiquement à nous interroger sur le statut de l'émotion et des ses rapports avec la sphère cognitive. Qu'est-ce qu'une émotion ? Comme le rappelle, Max PAGES (1986, p. 856), "*l'émotion assure une fonction d'orientation de l'organisme envers l'environnement*". Si ce terme est banal, cela ne signifie pas pour autant qu'il soit facile à saisir (DIGNETON, 1986 ; COSNIER, 1994) puisqu'il désigne à la fois un phénomène et sert à désigner des phénomènes (RAPAPORT, 1942 cité in JACOBSON, 1979). L'absence de précision dans la définition de ce terme renvoie en fait à celle qui entoure les notions relatives à la vie affective ; concepts qui restent entourés d'une confusion terminologique en raison notamment de l'absence de termes précis pour désigner les différents degrés d'affectivité (JACOBSON, 1979). En fait, les acceptions de cette notion varient largement selon les Ecoles et nourrissent des contradictions doctrinales "*comme si, dans ce domaine, chacun était libre de sécréter son*

⁶⁰ voir également COSNIER, 1994.

propre savoir et de redéfinir les termes et concepts" (COSNIER, 1994, p. 11). Ainsi, pour les psychanalystes, l'émotion est un mode d'investissement et de transformation de l'énergie conçu comme "*débordement pulsionnel, passage à l'acte, ou reflux de la libido sur le corps pris comme signifiant*" (PAGES, 1987, p. 835, 1993, p. 21). FREUD considérerait ainsi l'affect comme l'expression consciemment perçue du processus pulsionnel sous-jacent, comme l'ensemble des phénomènes de décharge psychophysiologiques (JACOBSON, 1979). Pour EKMAN (1992 cité in COSNIER, 1994), les émotions sont des entités discrètes psychophysiologiques et comportementales discrètes (individualisées) en nombre fini. Susana BLOCH (1986, p. 843) la définit comme "*un état fonctionnel de l'organisme qui implique une activation physiologiste (réactions neuroendocrines), un comportement expressif (réactions neuromusculaires posturales et faciales) et une expérience subjective (le sentiment)*". Cette définition renvoie à la pluralité des champs disciplinaires indispensables pour la compréhension des phénomènes émotionnels (notamment la psychanalyse, l'éthologie et la physiologie), mais qui tendent à s'ignorer ou à être antagonistes (PAGES, 1986 ; COSNIER, 1994).

En fait, l'émotion se situe à l'interface du biologique et du psychologique (LEBOVICI, 1986), du psychique (affects et représentations) et de l'expressif (PAGES, 1986, 1987, 1993). Max PAGES (1986, p. 856), dans un souci de dialectalisation des apports de la psychanalyse et de l'éthologie, la définit d'ailleurs comme "*une conduite de communication prélinguistique ou sémiotique*" (1986, p. 856), "*une première élaboration des régulations organiques qui permet la communication*" (1987, p. 836). Selon cet auteur (1993), l'émotion est une conduite de communication, mais non un langage. Elle est "*un dispositif lourd, à l'inertie, tributaire de ses origines, du côté des régulations organiques et de l'expression instinctuelle dont elle décolle à peine*" (1993, p. 23). Ainsi, la violence de l'expression est une caractéristique centrale de l'émotion. REID (cité in JACOBSON, 1979, p. 23) n'hésite d'ailleurs pas à réserver l'utilisation de ce terme pour désigner "*un état violent d'excitation de l'organisme*". Elle serait alors un mode de communication archaïque, héritage direct des structures fossiles de comportements, qui subsiste après l'apparition du langage, mais se subordonne, dans le fonctionnement normal, "*au système plus élaboré de la représentation discursive et de l'action organisée*" (PAGES, 1986, p. 856).

L'émotion doit se distinguer du sentiment "*qui est lié au langage, à la relation, et appartient au système discursif*" (PAGES, 1986, p. 857) et serait réservé aux expériences internes plus ténues et plus durables : "*Ceux-ci (les sentiments) sont plus proches du cœur que du cerveau et servent d'intermédiaires entre le ventre et la tête*" (PASINI, 1992, p. 83). Le sentiment serait "*une différenciation de l'affect (...) son critère distinctif est son association à un discours intérieur qui nomme et l'objet et la nature de la relation*"

(PAGES, 1986 cité in COSNIER, 1994, p. 11). Ainsi, l'émotion apparaît comme une des formes possibles d'affect, si l'on prend ce terme au sens en étendant son acception à tous les événements ou états du champ affectif (GREEN, 1970 ; JACOBSON, 1979 ; COSNIER, 1994). Edith JACOBSON propose d'ailleurs d'utiliser les deux termes comme synonymes pour désigner "*l'ensemble complexes des manifestations et physiologiques, ce qui inclurait les phénomènes et les schémas de comportement affectivo-moteurs (...) et (...) tous les aspects neurophysiologiques et endocriniens*" (1979, p. 22), alors que Max PAGES préfère distinguer "*l'affect de l'expression émotive, en réservant au premier un sens de l'expérience psychique et en limitant la seconde aux aspects comportementaux, gestes, mimiques, cris, larmes et aux dispositions physiologiques qui les sous-tendent*" (1986 cité in COSNIER, 1994, p. 11).

Les manifestations émotionnelles de F.C. - qui peuvent être qualifiées ainsi en raison de l'intensité et la violence, vécues par l'intéressé et ressenties par les membres de l'entreprise, accompagnant leur expression - étaient de plus en plus vives au fur et à mesure du temps :

"Cela a toujours été en progressant avec un point culminant aux alentours de 1990-1991. Et là, ça a toujours plafonné au maximum"

Philippe C. nous confirme ces propos - rappelons, pour donner une échelle de temps, que Marcel a quitté l'entreprise à la fin du mois d'octobre 1991 :

"Il y a eu de profonds séismes jusqu'à temps que Marcel soit parti. Après, il y en a eu encore, mais c'était beaucoup plus marginal. C'était plus anecdotique, sur des points précis, à des instants donnés."

Au-delà de l'évolution personnelle de F.C. après 1991, cette marginalité des conflits à partir de cette période peut être rapprochée de son absence prolongée à partir de cette date suite à des arrêts successifs :

"Après les licenciements (...) j'étais beaucoup moins présent dans l'atelier. Dites-vous bien que depuis la fin 1991, je ne suis allé que 7 mois dans l'atelier sur 3 ans"

Ces manifestations émotionnelles de F.C. peuvent être analysées comme une tentative pour évacuer des tensions vécues subjectivement par le sujet (LOWEN, 1988), pour soulager le sujet contre un sentiment d'impuissance qui peut dépasser le contexte d'action du moment, développer une attitude sécuritaire face à un environnement en mutation⁶¹. Dans cette perspective, l'impossibilité d'exprimer et soulager ses angoisses, ses inquiétudes, ses peurs, ses tensions ou de fuir une situation stressante et frustrante qui l'opprime ou le menace peuvent nourrir un refoulement des affects qui se traduit par une tendance à être irritable

⁶¹ si l'on considère que les affects déplaisants possède un caractère de tension (JACOBSON, 1979).

ou se laisser aller à des accès de rage. Dans le processus de deuil, l'Autre sert alors d'écran de projection, mais n'est pas visé personnellement (cf. troisième partie section IV) :

*"Cela se traduisait par de l'énerverment, un stress impensable. Je serais rentré dans tout le monde"
 "J'étais devenu infernal. Mes gars (...) ils devenaient fous avec moi"
 "Mes gars voulaient être là avant l'ouverture et puis toute la journée, c'était l'engueulade, à partir de 7h45"
 "J'arrivais à 8 heures moins une, et à huit moins trente seconde, ils avaient déjà pris une engueulade"*

Ces réactions émotionnelles étaient violentes, brutales et incontrôlables :

"Mes colères envers les autres étaient terribles ! Terribles ! (...) Je n'ai pas de réflexion dans mes colères. C'est extrêmement brutal (...) Il n'y avait rien à faire. C'est comme une bombe qui éclate brutalement. Un dixième de seconde avant, je ne suis pas en colère"

Le caractère incontrôlable de ces rages est l'une des caractéristiques de ce que Heinz KOHUT (1978, p. 709) appelle les "rages narcissiques" qui sont, selon lui, des manifestations de la tendance humaine à des réactions agressives : "*La rage narcissique réduit à l'esclavage le Moi et lui permet seulement de fonctionner comme son instrument de rationalisation. L'agression mature, elle, est sous le contrôle du Moi, et son degré de neutralisation est réglée par le Moi, adapté aux buts auxquels elle est destinée*". Selon KOHUT, les formes les plus violentes de ces rages surviendraient chez les individus pour qui le sentiment de contrôle absolu sur un environnement archaïque est indispensable, car le maintien de l'estime de soi - et du Soi - dépend "*de la possibilité, à jamais présente, de fusionnement avec un Soi-objet idéalisé*" (KOHUT, 1978, p. 708). L'impossibilité d'assouvir le besoin de maîtrise, parce que la réalité ou l'Autre y font obstacle, entraîne la rage narcissique qui se constitue en réaction à l'opposition de la satisfaction du désir : "*la vraie raison de la rage est que l'insatisfaction frustré le sujet non de la satisfaction, en tant que celle-ci implique la recherche d'un plaisir précis, mais de ce que la satisfaction libère le sujet du désir*" (GREEN, 1983, p. 43). La recherche de boucs émissaires sur lesquels la rage narcissique se projette pour soulager la douleur infligée par les blessures narcissiques présentes et passées est d'ailleurs l'une des caractéristiques de la colère narcissique (à la différence de l'agressivité bien intégrée) : "*Dans le cas d'agressivité, l'ennemi est un objet bien séparé de soi ; dans celui de la rage narcissique, il est une ombre dont il est impossible de se libérer*" (PASINI, 1993, p. 53).

Philippe C. nous confirme la violence de ses manifestations émotionnelles ; manifestations qui s'accompagnaient parfois de "destruction" de matériels :

"Quand il voyait que quelque chose avait mal tourné, il piquait une crise d'enfer, il cassait tout, c'était le tremblement. Mon père, quand il explosait, c'était vraiment le séisme. Il partait en claquant la porte et on ne le voyait plus pendant une heure ou deux (...) Quand il revenait, il était vidé, épuisé."

La violence de l'émotion nous questionne naturellement sur la nature du lien qui relie le registre cognitif et émotionnel. Pour Max PAGES (1986) le système émotionnel se substitue au système discursif "*là où celui-ci ne fonctionne plus*" (1986, p. 857). Le caractère incontrôlable de certaines émotions doit permettre de relativiser les thèses cognitivistes qui analysent la cognition comme le médiateur entre l'événement et l'affect, c'est-à-dire que la manière dont l'individu structure son expérience détermine sa réponse affective à celle-ci (voir notamment MIRABEL-SARRON, RIVIERE, 1993 ; MANDLER, 1984, 1985 ; LAZARUS, 1984) ⁶². Chez les cognitivistes, la thèse de R.B. ZAJONC (1980 cité in MIRABEL-SARRON, RIVIERE, 1993) qui admet, tout en reconnaissant l'interdépendance du ressenti et de la pensée, une relative indépendance de la réaction affective par rapport à l'activité cognitive puisque les émotions et les cognitions sont sous le contrôle de systèmes séparés et partiellement indépendants, fournit une illustration contestataire de cette primauté cognitive.

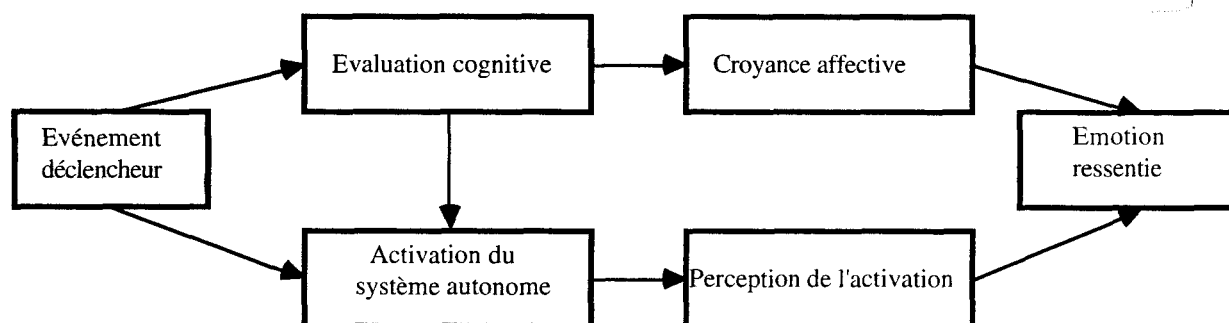
Selon cette perspective, les processus cognitifs seraient mis en œuvre dans l'appréciation signifiante de l'environnement interne et externe pour construire des schémas interprétatifs selon les structures cognitives et les attentes du sujet. Dès 1962, S. SCHACHTER et J. E. SINGER ont montré que l'état émotionnel est la résultante entre l'activité physiologique et l'interprétation cognitive que la personne donne à la situation dans lequel cet état est ressenti (HAUTEKEETE, 1993). L'évaluation cognitive (HAUTEKEETE, 1993) des situations contribue ainsi largement à notre expérience affective puisque la nature de l'émotion dépend simultanément des évaluations que le sujet fait de la situation vécue (environnement, événements, demandes et contraintes sur l'individu, etc.) et de l'activation des structures d'ordre phylogénétique et ontogénétique à partir d'un même événement déclencheur - même s'il convient de tenir compte de l'intensité de l'activation émotionnelle : "*L'être humain est un organisme évaluateur analysant ce qui lui arrive en fonction de la pertinence et de la signification pour son bien-être*" (HAUTEKEETE, 1993, p. 31). Toutefois, cette évaluation ne peut pas se concevoir dans une perspective synchronique séparée de ses référents diachroniques. Ainsi, dans une classification psychanalytique dynamique et structurale des affects, Edith JACOBSON (1979) distingue deux grandes catégories d'affects : les affects simples et composés issus de tensions intrasystémiques (tensions pulsionnelles à l'intérieur du ça et tensions à l'intérieur du moi) et les affects simples et composés issus de tensions intersystémiques (tensions entre le moi et ça et tensions entre le moi et le surmoi). L'auteur note que l'examen de l'arrière-plan inconscient d'un affect apparemment simple peut permettre d'établir qu'il résulte simultanément d'un stimulus externe et des tensions entre des composantes d'affects appartenant aux deux

⁶² même si la plupart des théories s'accordent à reconnaître que l'émotion et la cognition sont inséparables (FRIDJA, 1989).

groupes de sa classification. En fait, dans l'expérience affective, la cognition a deux fonctions non-exclusives, mais différentes. Elle est un élément constitutif et causal de cette expérience puisque celle-ci est constituée en partie des perceptions de la personne vis-à-vis des événements qui l'affectent et que la façon dont les événements sont perçus et interprétés font partie des causes de réactions émotionnelles (FRIJDA, 1989).

Ce processus est hautement adaptatif puisqu'il nourrit la stratégie du sujet, et traduit un mode relativement stable de traitement cognitif de ses transactions qui permet de parler de "style" d'évaluation qui ne relève pas exclusivement, loin s'en faut, de processus conscients (FRIJDA, 1989). La "signification" de l'affect, c'est-à-dire sa qualité et sa définition, est donc liée aux modalités de l'expérience subjective, à l'ensemble des processus qui la caractérisent, sans pour autant que l'on puisse parler de la primauté d'une sphère sur l'autre (AMERIO in BEAUVOIS & alii, 1987).

L'évaluation cognitive influence tant l'intensité que la qualité des affects ressenties et permet de les différencier ⁶³. Toutefois, à des degrés élevés d'activation émotionnelle, il apparaît clairement que l'efficacité de l'action décroît, *"probablement parce que l'individu n'est plus en mesure de consacrer suffisamment de ressources cognitives à la tâche"* (ATKINSON & alii, 1991, p. 395). Dans ce cas, *"le sujet subit l'émotion, il est affecté, envahi ou submergé par elle"* (WIDLÖCHER, 1986, p. 102).



Source : REISENZEIN, 1983 cité in ATKINSON & alii, 1991, p. 385

Devant les menaces venues du changement de l'objet, la colère n'est pas uniquement une forme d'attaque, elle peut prendre la forme de troubles caractériels et d'un comportement obsessionnel qui pousse le sujet à vouloir tout maîtriser et contrôler, à rigidifier un mode de fonctionnement procédural (BRACONNIER, ALBERT, 1992 ; ALBERT, 1994) qui constitue une réaction du sujet au sentiment d'être en situation d'insécurité ou de danger, un

⁶³ ce qui aide à comprendre pourquoi l'expérience antérieure influence l'émotion et pourquoi les individus peuvent avoir des émotions sans en être conscient (ATKINSON & alii, 1991).

moyen de réduire son anxiété face à la déstructuration de sa structure Moi-Monde. La contradiction de cette activité de contrôle tient à la nature bipolaire de ce contrôle : *"il s'agit en même temps de contrôler l'objet et d'être contrôlé par lui. Autrement dit le moyen de rendre prisonnier l'objet est de se constituer aussi comme son prisonnier"* (GREEN, 1979, p. 65). Durant cette période, F.C. tendait à tout contrôler, à tout critiquer et à tout remettre en question à chaque instant et dans chaque détail.

*"Je leur disais "comment ça se fait que tu n'as pas fait ceci ou cela !""
"J'arrivais à une telle heure et je disais "comment ça se fait que le papier n'est pas encore descendu !"*

Cette centration sur tous les détails, qui confère un sentiment de maîtrise et de pouvoir, apparaît comme un moyen de contrôler et de diluer les angoisses liées à la déstructuration du soi (angoisse de mort) qui se transforment en anxiété tatillonne de tous les instants. Jean-Claude M. confirme ce type de comportement obsessionnel adopté par Fernand au cours de cette période :

*"Pendant deux grosses années, on en a quand même bavé" (année 1990-91)
"Il contrôlait tout, donc on avait aucune liberté à un certain moment"
"On tournait en machine, il était derrière nous et disait "Attention ceci, attention cela !"
"Quitte à prendre les imprimés et les claquer par terre, dans l'atelier comme ça. Qu'il y avait client ou pas client, c'était engueulade"
"Il cherchait vraiment le petit truc"*

Ce comportement nous est également souligné par P.C. qui insiste plus particulièrement sur l'influence contagieuse du stress professionnel de son père sur l'ambiance au sein de l'entreprise :

*"Il y avait une tension terrible. Cela se voyait. C'était dramatique (...) Je voyais arriver mon père derrière mon dos et sa seule présence était un poids (...) Pour peu que les choses n'allaient pas dans le sens qu'il souhaitait, c'est-à-dire que je ne fasse pas les choses comme il voulait ou que je traite les choses de manière différente, ça claquait"
"Il était là, omniprésent"*

Au niveau individuel, cet état renvoie à la notion d'humeur vue comme une fixation temporaire de modifications des décharges généralisées qui, une fois installée, affecte tous les modes de réaction aux stimuli ou aux objets les plus divers (JACOBSON, 1979). Ce baromètre de l'état du Moi, qui donne aux attitudes et aux modes de comportements du sujet une certaine coloration uniforme, lui permettrait une décharge affective progressive et répétée sur un grand nombre d'objets ayant *"certainement pour but de protéger le moi de décharges trop explosives, bien que les humeurs n'excluent pas et puissent même induire de brusques réactions de décharge spectaculaires et répétées telles une crise de sanglots, de rire ou de colère"* (JACOBSON, 1979, p. 86).

Cette projection d'affects peut être associée à un phénomène de refus, mais non à des prédisposition cognitive ou à un style de personnalité, car elle s'accompagne d'une reconnaissance parallèle de la valeur des salariés.

*"J'ai toujours eu des gars formidables"
"J'ai toujours eu des liens très serrés avec mes salariés, tout le monde m'appelle Fernand"*

Ce paradoxe relationnel s'illustre tout particulièrement avec Jean-Claude M. que F.C. a embauché le 1/09/1983. D'un côté, F.C. entretient avec lui une relation qui s'apparente à une filiation parentale - J. C. affirme considéré F.C. comme "*un père*" (propos qui nous ont été rapportés par les deux intéressés de façon séparée) - de l'autre, il reconnaît avoir été "*extrêmement dur avec lui*".

Comme dans le processus de deuil, les affects destructeurs ne sont pas centrés sur une personne ou un groupe de personne, mais concerne tout un chacun - même si F.C. reconnaît avoir eu Marcel D. comme cible privilégiée. Ainsi, l'énervement n'était pas centré exclusivement sur les salariés de l'entreprise, mais également sur l'actuel dirigeant, son fils.

*"Je me disputais trois ou quatre fois par jour avec Philippe"
"Avec Philippe, ça a craqué deux fois où ma femme a eu peur"*

P.C. nous confirme ces violents affrontements :

"Il y a eu des moments où on a eu des crashes très durs, où on s'est emmanché dans l'atelier. Je crois qu'il y a une fois où il a reculé devant moi. Franchement ! faire reculer son père et faire reculer mon père, ce n'est pas évident !"

Jacques B., consultant extérieur, a assisté à ces accrochages épisodiques :

*"J'ai assisté à des accrochages Fernand-Philippe totalement injustifiés"
"J'ai assisté à des savonnées terribles. Philippe se retenait. De temps en temps, il répliquait"*

Au-delà du processus de deuil, ces manifestations agressives envers son futur successeur peuvent également s'analyser comme un effet de l'envie générationnelle par laquelle F.C. éprouvait une envie et une colère, dont les motifs réels et profonds échappaient à sa conscience, vis-à-vis de la jeune génération qui tendait à s'approprier progressivement la construction de toute une vie (SONNENFELD, 1986 ; KETS DE VRIES, 1995) - même si, sur le plan conscient, F.C. avait parfaitement admis l'éventualité de son départ et tenait, parce qu'il avait beaucoup souffert de l'absence de préparation à la succession de son père, à préparer son fils à la reprise de la société.

Jean-Claude M. corrobore l'existence de ces "engueulades" injustifiées que Philippe C. qualifie plutôt "d'excessives" et disproportionnées par rapport aux événements qui les suscitaient ; disproportion qui peut être vue comme une volonté consciente ou inconsciente du sujet de rétablir un contrôle sur le Soi-objet (KOHUT, 1978) :

"Ils n'étaient pas injustifiés. Ils étaient toujours excessifs. Il n'arrivait pas à poser le problème, à prendre de la distance (...) Il avait de graves difficultés à prendre de la distance par rapport à l'événement immédiat. Il n'en pouvait plus"

De surcroît, les accrochages avec son fils ne se limitaient pas seulement dans le cadre de l'entreprise, mais se retrouvaient également dans la sphère familiale :

"En dehors de l'entreprise, lorsque j'étais présent à des réunions familiales, il prenait un malin plaisir à me claquer, et à me claquer violemment ! Soit il me lâchait une vacherie bien lourde, ou alors il faisait en sorte de m'enterrer gentiment. Je ne réagissais pas. Je n'avait pas le droit, pas par rapport à ce qu'il me disait, mais je ne me sentais pas le droit de le faire"

L'agressivité ambiante se traduisait non seulement par des formes de communications verbales, mais aussi non-verbales qui s'inscrivaient dans une logique symétrique (WATZLAWICK & alii, 1972).

"Ma mère faisait la jointure. Elle me disait : "Ton père a dit ça, ça, etc.". La partie positive, il ne ma l'a jamais dite. Cela transparaisait par ce que me disait ma mère. Et c'était dingue parce que parfois, il était dans l'atelier là-bas et on avait des conversations d'une demi-heure avec ma mère comme intermédiaire"

Ces réactions comportementales étaient renforcées par le style de communication et de direction de F.C. qu'il qualifie lui même de "plutôt directif" - style de management confirmé par les salariés que nous avons rencontré :

*"J'étais un barrage parce que je ne leur laissais pas le temps de réagir"
 "Je me levais, je pensais au boulot, sur la route on parlait travailler, on parlait boulot, j'arrivais dans l'entreprise, j'étais "chaud" et puis ça fusait : "Toi, fais ceci, toi ça, ..." ce qui fait que les gens n'avait pas le temps de prendre leurs responsabilités"
 "Moi, je règle les problèmes de façon très énergique et ce n'est pas très bon. Je m'en suis aperçu en vieillissant"*

La compréhension intellectuelle ou la prise de conscience de ce phénomène ne signifiait par pour autant une modification des comportements ou pratiques managériales de F.C. :

"J'en ai pris conscience avant de me l'avouer. Mais je ne pouvais pas m'en empêcher. Je me disais que le temps de réaction des gens, qu'ils prennent leur responsabilités, c'est une perte de temps. Je ne leur laissais pas le temps de réagir"

Cette difficulté traduit bien l'ambivalence des relations qui existent entre l'histoire du sujet et son historicité, c'est-à-dire sa capacité à identifier, connaître et comprendre son histoire en vue de modifier la façon dont cette histoire est agissante sur lui (DE GAULEJAC,

1991), dans une dynamique de changement : *"Dès qu'un degré d'illusion se dissipe, le rapport du Moi à son idéal se dérègle et le sujet oscille entre la honte de "s'être fait une illusion" et la compensation offerte par la victoire remportée sur elle"* (GRESSOT, 1973, p. 975). Cette difficulté nous rappelle également que *"les affects ne se suppriment pas à coups de volonté"* (DUYCKAERTS, 1994, p. 22) et que l'insight, moteur du changement, et la compréhension intellectuelle ne relève pas des mêmes logiques (cf. troisième partie section I). En fait, les habitudes développent des points d'ancrage rigides et des modes de fonctionnement procéduraux (BRACONNIER, ALBERT, 1992 ; ALBERT, 1994) qui conduisent à la reproduction automatique de modes de fonctionnement socio-cognitifs et affectivo-motivationnels acquis profondément ancrés dans l'organisation psychique et somatique de l'individu - constat qui renvoie aux notions de préconscient et d'inconscient cognitifs (cf. troisième partie section I).

La dimension irraisonnée et incontrôlable de ces manifestations émotionnelles peuvent s'apprécier par la reconnaissance parallèle de leur caractère injustifié - propos de Jean-Claude M.

"Je lui expliquais bien, il partait, il revenait et venait s'excuser"

Fernand confirme ces propos :

"Mes colère envers mes jeunes, c'étaient des colères très passagères et en plus qui étaient extrêmement paternelles. Impérativement après, et ça, je m'en serais voulu si je ne l'avais pas fait, je revenais sur mes gens, je m'excusais parfois et je remettais les choses au point"

La prise de conscience de ces manifestations agressives s'effectuera de manière plus précise à la fin de l'année 1991 - *"avant d'avoir mon premier pépin de santé"* :

"J'ai dit à ma femme : "Je suis comme un idiot. Je m'engueule avec Philippe, je ne sais même pas pourquoi, il n'y aucune raison""
"C'est donc avant la fin 1991 que je me suis aperçu que j'étais dans un état pas possible"

Au cours de cette période de conflits, la présence de F.C. apparaissait pourtant nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. P.C. nous dira à ce propos :

"Sa présence était obligatoire, obligatoire dans la souffrance, mais obligatoire quand même"

Enfin, Philippe C. déclare avoir mal vécu cette période de conflits avec son père pour des raisons filiales qui réactivent une symbolique œdipienne :

"Pour lui, c'était très dur. Pour moi, ce n'était pas évident non plus. Parce quand tu as des affrontements avec ton père ... il y a ce rapport père-fils (...) Tu as l'impression de tuer le père"

L'agressivité est une manifestation émotionnelle et comportementale courante dans le travail de deuil (cf. troisième partie section IV). Ces soubresauts émotionnels traduisent une prise de conscience graduelle de la perte qui s'accompagnent d'une attitude sécuritaire visant à rétablir la relation objectale perdue. Il ne faut pas perdre de vue que les mécanismes défensifs de la psyché sont en grande partie inconscients (cf. troisième partie section V). L'acceptation cognitive et intellectuelle d'un changement, la reconnaissance de sa nécessité ne peuvent exclure la persistance du passé dans le présent et les effets de cette persistance sur le fonctionnement mental. Cette résistance est d'autant plus forte que la relation entre le dirigeant et l'entreprise sollicite, comme c'est le cas pour F.C., fortement le registre affectif et symbolique à travers des phénomènes d'identification qui mettent en jeu l'identité du sujet - nous reviendrons sur ce point ultérieurement. Cette agressivité marquait la phase préalable de déstructuration qui allait prendre des proportions plus marquées par la suite.

③ Phase 3 : Désorganisation

Si l'expression agressive autorise la projection d'une partie de l'angoisse de mort sur l'extérieur et s'avère une étape intermédiaire nécessaire au processus de deuil, elle laisse toutefois intact les noyaux plus profonds du refoulement du sentiment de perte de l'objet aimé, de la structure profonde des affects investis dans la relation d'objet, du désir de conserver ou de rétablir un contact avec l'objet perdu (PAGES, 1991). La restauration du sentiment de perte nécessite alors une déstructuration de l'organisation psychique du sujet, par une action à la fois interne et externe, qui permet la transformation des désirs agressifs-possessifs en désir de relation avec l'objet réel. La phase de désorganisation se traduit par tout un ensemble de symptômes de deuil dont la plupart correspondent à ceux décrits par Marie-Frédérique BACQUE (1992, p. 73-74). Pour Fernand, ces manifestations se concrétisaient essentiellement par des réponses dépressives et des somatisations.

① Réponses dépressives

Dans l'analyse des états dépressifs, les troubles du caractère (irritabilité, hostilité, impulsivité, violence, intolérance vis-à-vis de l'entourage) peuvent être révélateurs de l'installation de certains états dépressifs avant que le sujet n'apparaisse comme authentiquement déprimé ou venir émailler l'évolution d'un syndrome dépressif, en

augmentant souvent sa culpabilité (GUELFY & alii, 1987). Pour Judith JACOBSON (1979), la dépression implique d'ailleurs toujours un conflit agressif soit endopsychique, soit avec la réalité extérieure. Nous avons vu (cf. troisième partie section I chapitre IV et section IV chapitre III) que des cassures dans la communication avec des partenaires signifiants ou dans toute autre entreprise importante, sont des aspects de la vie qui risquent le plus d'être à l'origine des réactions dépressives et du processus qu'elles tendent à entraîner. Ainsi, tout changement est susceptible de déclencher une réaction dépressive (HAYNAL, 1987). La dépression apparaît alors comme une étape normale dans un travail de deuil qui tend favoriser le processus de détachement vis-à-vis de relations d'objet hautement significatives pour lui. F.C. a eu trois dépressions "essentiels" au cours de sa carrière auxquelles sont venues s'ajouter d'autres "déprimés épisodiques" dont nous n'avons pas pu, au regard des entretiens, apprécier les modalités de déroulement suffisamment précises pour les rapporter :

"Je craquais de temps en temps. Je ne suis pas un surhomme"

La première manifestation a eu lieu au cours de l'année 1972. Elle n'est pas en lien direct avec le travail de deuil que nous présentons, mais mérite d'être analysée en raison de son caractère signifiant dans l'histoire du sujet. Les deux autres ont eu lieu à partir de la fusion de la société : la première en 1987 au moment de la fusion des deux sociétés et la seconde au cours de l'année 1990. Les principaux symptômes de ces épisodes dépressifs identifiés par Fernand sont résumés dans le tableau 1.0 ⁶⁴.

Les mécanismes qui expliquent l'organisation d'une réponse dépressive ne peuvent être pris en compte que dans la forme concrète et personnelle qu'ils revêtent chez un sujet en particulier, en fonction de son histoire et de son univers. Si la dépression peut être analysée comme une réponse émotionnelle de base déclenchée par des expériences de perte ou des événements vitaux ⁶⁵, il convient d'interpréter avec prudence la relation de causalité externe simple entre un événement de nature sociale ou autre et un état dépressif. Comme le note Daniel WIDLÖCHER (1983, p. 122), *"démontrer cette causalité n'est pas si facile (...) Il s'agit d'un risque, d'un principe de vulnérabilité plus que d'une cause suffisante"*. André HAYNAL (1987) propose une analyse similaire en soulignant que le déclenchement d'une réaction dépressive dans le changement suppose *"l'existence d'une sensibilité individuelle à ces changements et d'une capacité plus ou moins grande à les surmonter. Le*

⁶⁴ Ce tableau reprend la symptomatologie des états dépressifs proposée par M.C. NOVIKOFF-ECK (1982) qui retient trois signaux fondamentaux dans la dépression : la douleur morale, l'inhibition psychomotrice et l'atteinte des fonctions instinctives avec les dérèglements physiologiques qui les accompagnent (nous n'avons pas retenu dans ce diagnostic la diminution de la libido).

⁶⁵ forme de dépression exogène (NOVIKOFF-ECK, 1982).

Tableau 1.0

SYMPTOMATOLOGIE DES ÉTATS DEPRESSIFS - adapté de Novikoff-Eck, 1982									
SYMPTOMATOLOGIE	1ère dépression			2ème dépression			3ème dépression		
	Oui	Non	NSP	Oui	Non	NSP	Oui	Non	NSP
LA DOULEUR MORALE									
Tristesse	I			I				I	
Pleurs faciles	I				I			I	
Découragement		I			I			I	
Ennui		I			I		I		
Angoisse	I			I				I	
Angoisse avec traduction somatique (boule à la gorge, estomac noué, etc.)	I			I			I		
Sentiments d'autodépréciation	I			I			I		
Remords pour des actes passés		I			I			I	
Sentiment d'incapacité d'agir	I			I			I		
Anesthésie affective			I			I			I
Pessimisme colorant en sombre toute la vie			I		I			I	
Sentiment de culpabilité		I			I			I	
Idées suicidaires		I			I			I	
INHIBITION PSYCHOMOTRICE									
Difficulté d'agir	I			I			I		
Fatigue des le réveil	I			I			I		
Suractivité	I			I			I		
Difficulté de concentration intellectuelle		I			I			I	
Pensées morbides		I			I			I	
Imprécision de la mémoire			I			I			I
Lenteur de la compréhension		I				I	I		
RETENTISSEMENT PHYSIOLOGIQUE									
Diminution du sommeil avec réveil précoce	I			I			I		
Angoisse nocturne	I			I			I		
Sommeil long à trouver			I			I		I	
Ruminations anxieuses	I			I			I		
Réveils difficiles		I			I			I	
Cauchemars	I			I			I		
Manque d'appétit		I			I			I	
Spasmes digestifs	I			I			I		
Débâcles diarrhéiques	I			I			I		
Constipation		I			I			I	
Hypotension		I			I			I	
Frilosité	I			I				I	

traumatisme découlerait d'une inadéquation entre l'événement et les possibilités intérieures d'y réagir en procédant à un réaménagement intérieur" (HAYNAL, 1987, p. 161).

Dans une perspective psychogénétique d'influence psychanalytique, Jean BERGERET (1975, 1976) précise ainsi qu'une crise extérieure (deuil, bouleversements sociaux, perte de situation sociale ou d'argent, etc.) peut conduire à une réactivation indirecte d'une blessure narcissique intérieure mal cicatrisée, d'un traumatisme affectif primaire profondément marqué au sein même de la personnalité depuis la période pré-œdipienne, au moment où le Moi manque de structures. Une crise exogène ⁶⁶ peut constituer un deuxième désorganisateur du système évolutif du Moi qui révèle en fait ses aménagements boiteux, son évolution maturative imparfaite (capacité de synthèse), une précarité des mécanismes de défense du sujet, un aménagement narcissique fragile de l'organisation de son Moi. De même, pour André HAYNAL (1987), les prédispositions à la dépression pourraient être rapprochées de blessures narcissiques infantiles, reliées notamment aux insuffisances parentales (trop grandes frustrations) : *"La prédisposition à la dépression viendrait peut-être de l'incapacité de franchir graduellement les étapes évolutives impliquant l'abandon d'objets ou d'aspects d'objet, et de passer progressivement du principe de plaisir au principe de réalité, en supportant toutes les pertes que cela suppose. L'incapacité de changer d'investissements, de se détacher des idéaux infantiles, en commençant par l'omnipotence, serait au cœur de la définition de la vulnérabilité dépressive"* (HAYNAL, 1987, p. 48).

En d'autres termes, la réponse dépressive peut réactiver des mécanismes profonds préexistant bien avant que les difficultés adaptatives ne soient devenues manifestes ; réactivation évitée jusque-là, *"dans ce qui constitue la pseudolatence plus ou moins prolongée"* (BERGERET, 1975, p. 86). Dans le prolongement de nombreux travaux d'influence psychanalytique, Alexander LOWEN (1975), Edith JACOBSON (1979), André HAYNAL (1987) ou encore Emmy GUT (1993) adoptent une position comparable en soulignant que les états dépressifs peuvent être influencés ou renforcés par des conflits narcissiques infantiles ⁶⁷. Toujours dans l'étude de la relation entre la dépression et la personnalité, TELLENBACH (cité in GUELFY & alii, 1987), dans une perspective phénoménologique, tente de rapprocher l'état dépressif de traits de personnalité. Cet auteur retrouve, sur 119 patients de son étude clinique, une constellation particulière de traits

⁶⁶ ou des événements endogènes (maladie, diminution partielle ou définitive de certaines capacités mentales ou physiques, etc.).

⁶⁷ même si ces auteurs admettent qu'ils peuvent être la conséquence directe d'expériences réelles d'échec, d'inadéquation ou de transgression morale.

essentiels de caractère du *typus melancholicus* qui se caractérise par l'attachement excessif à l'ordre (aussi bien dans le domaine professionnel que social), l'importance des exigences personnelles vis-à-vis du travail (traits confirmés par d'autres travaux), un caractère sensible et consciencieux, cherchant à éviter à tout prix la moindre faute, avec un sens aigu de la responsabilité et de la culpabilité - traits de caractère qui se retrouvent chez F.C.

Dans une perspective cognitive faisant référence aux théories de l'attribution (JASPARS, HEWSTONE in MOSCOVICI, 1984), les travaux de SELIGMAN (cité in GUELFY & alii, 1987, p. 168-169) tentent de définir le "style cognitif" des déprimés qui se caractériserait, notamment, par la prédominance de l'internalité (attribution des causes de la dépression à des explications dispositionnelles (internes) plutôt que situationnelles (externes))⁶⁸. Il nous a paru intéressant d'apprécier les modalités utilisées par F.C. pour réaliser ses inférences causales à partir de l'administration d'une version simplifiée du Test de J. B. ROTTER (1966) proposée par G. K. VALECHA (cf. annexe II) qui permet de cerner l'appréciation de la localisation du contrôle. Son score au test est de 19 sur une échelle pouvant varier théoriquement de 11 (le plus interne) à 44 (le plus externe) - l'administration de ce test, en 1968, auprès d'un échantillon probabiliste de 2691 hommes blancs âgés de 16 à 26 ans laissait apparaître une médiane à 32,1. Cette valorisation de l'attribution dispositionnelle sur l'axe internalité-externalité nous a été confirmée par les différents entretiens que nous avons pu mener où elle se rapporte tant à des aspects professionnels que personnels de sa vie.

"Je dis qu'un patron est toujours responsable de ce qu'il lui arrive dans son entreprise"

"J'ai eu des coups de bâtons sur le tête Attention ! Je n'ai jamais dit : "C'est de la faute à pas de chance !".

Jamais ! Ça n'a jamais fait pas parti de mon langage !"

Un individu, c'est dans son mental que cela se passe. S'il n'est pas maître de lui, il ne peut pas être maître de sa vie. Moi, j'ai toujours cru ça"

"Sa vie, on est libre de se la créer entièrement. Complètement non. Je laisse ... Sur 100 %, je laisse 20 % au hasard"

"Quand j'ai décidé de me créer une vie de couple, j'ai choisi moi-même. C'est moi qui ait déterminé"

Sur le thème de la faillite, il privilégie de façon très marqué l'attribution causale interne.

"Je dis que quelque part, un entrepreneur qui fait faillite, il est entièrement responsable de ce qui lui arrive parce qu'il n'a pas pris les précautions nécessaires pour couvrir ses risques"

Nous ne tenons pas à associer à ce "style cognitif" une portée explicative linéaire qui n'est pas, à notre avis, majeure. Toutefois, les travaux de FEATHER (1968 cité in MONTEIL, 1990) menés dans le champ de théories de l'apprentissage social tendent à montrer que les

⁶⁸ cette dimension est l'une des quatre retenues par l'auteur à laquelle il ajoute la stabilité (persistance des conditions en rapport avec la dépression), la non-intentionnalité (sentiment d'impuissance) et la globalité.

77
 sujets "internes", à l'inverse des "externes", "*seraient plus enclins à élever leur niveau de confiance après un succès et à l'abaisser après un échec*" (MONTEIL, 1990, p. 49).

Ces travaux d'horizons multiples tendent à montrer que la dépression ne peut pas seulement être vue comme une réaction à des événements réels en dehors de toute appréciation du sujet de la situation. Il convient ainsi d'apprécier l'importance du rôle (d'appoint ou déterminant) de l'événement dans la réponse dépressive et de considérer qu'il ne constitue qu'un facteur de risque parmi d'autres. En ce sens, la perte et l'événement ne prend sa signification traumatique que dans la connotation subjective du sujet : "*Chacun réagit à l'événement selon les lignes de force ou de faiblesse de sa personnalité de base, telle qu'elle a été inscrite dans sa psychogenèse personnelle au cours de son enfance et de son adolescence, bien avant l'événement actuel*" (BERGERET, 1975, p. 15). La causalité externe, qui caractérise la relation de l'événement à la dépression, ne dispense pas de replacer cette réponse par rapport à l'histoire personnelle ou du terrain biologique du sujet : "*Le stress de la vie ont peut-être des conséquences physiologiques qui favorisent la dépression. Les causes distinctes ne s'additionnent pas comme des éléments, elles se superposent et interfèrent entre elles*" (WIDLÖCHER, 1983, p. 156). Cette causalité complexe n'est pas, bien évidemment, transparente à notre démarche de recherche qui doit se contenter d'une interprétation plausible par rapport au discours du sujet. Nous verrons dans quelle mesure cette lecture diachronique des processus dépressifs se trouvent en résonance avec certains épisodes de vie psycho-affective infantile de F.C.

⇒ 1ère manifestation dépressive : le burn-out ou la dépression d'épuisement.

La première manifestation dépressive de Fernand se situe au cours de l'année 1972, date de reprise de la société, à l'âge de 36 ans ⁶⁹. Cette période de vie peut être rapprochée des théories de cycle de vie pour lesquelles la crise de la quarantaine peut apparaître comme un moment critique de la réorganisation de l'identité personnelle et professionnelle ou du réaménagement de enjeux psychosociaux (cf. troisième partie section IV chapitre III) - bien que cette hypothèse explicative ne nous apparaît pas ici essentielle pour comprendre ce phénomène. Cette crise du mitan peut alors réactualiser certaines tendances sub-dépressives masquées jusqu'alors par une hyper-activité, particulièrement dans le cas où le sujet se sent consciemment pris au piège ou inutile. Elle consacre des réaménagements identitaires liés à la réévaluation des illusions de jeunesse et à la prise en considération des décalages entre les aspirations du sujet et ses réalisations.

⁶⁹ en fait, il la situe au cours de cette année sans pouvoir être affirmatif sur la période exacte.

Fernand nous rapporte en ces termes les symptômes de ce premier épisode dépressif :

"La première fois que c'est arrivé, j'étais en train de travailler, je me suis mis à genou et je me suis mis à pleurer. Et une fatigue pas possible à gérer (...) Après, il m'a fallu des mois pour me remettre sur pied, des calmants et tout le reste"

"Je m'effondrais par terre et je pleurais. J'étais vraiment anéanti, plus capable de tenir sur mes jambes"

"Il me fallait un mois, deux mois pour me remettre sur pieds, avec des calmants et tout le reste"

"On m'a bourré de calmants"

L'épouse de F.C. nous confirme l'existence de ces diverses réactions dépressives dont elle n'a pas pu nous préciser les périodes de façon précises :

"Un jour de Noël, il a craqué devant un travail. Il a pleuré. Il n'arrivait pas à fournir le travail qu'il aurait voulu. Ça lui est arrivé à plusieurs reprises."

La réponse dépressive peut être provoquée par l'échec d'un effort pour atteindre un but significatif et par la signification que celui-ci prend pour la personne déprimée (cf. troisième partie section IV chapitre III). Dans ce cas, l'affect propre à la dépression procède d'une "absence d'espérance ou de désespoir, plus ou moins total, du projet d'union entre le Moi et l'Idéal" (CHASSEGUET-SMIRGEL, 1973, p. 171). Toutefois, l'événement extérieur et la situation sociale qui jouent un rôle déclenchant constituent à la fois une réalité objective, extérieure au sujet, et une réalité subjective, intérieure à lui. La situation qui provoque la réaction d'impuissance n'est pas seulement externe, mais organisée par l'appareil psychique comme un ensemble complexe de sentiments, de souvenirs, d'attitudes envers soi-même qui entretiennent le phénomène : "Chez l'homme, nous savons que cette réponse n'est pas seulement liée à des événements réels précis, mais qu'elle dépend de toute l'organisation de la vie mentale" (WIDLÖCHER, 1983, p. 246). Daniel WIDLÖCHER (1983) note également qu'un haut degré du sens des responsabilités, un caractère consciencieux à l'extrême, et, de manière moins démonstrative, une importante composante agressive masquée constituent des caractéristiques personnologiques qui favorisent les réponses dépressives lorsque le sujet se trouve dans l'impossibilité d'échapper à une situation pénible, dans l'incapacité de pouvoir changer cette situation.

La dépression de F.C. semble s'inscrire dans cette perspective dans la mesure où, sur une période allant de 1965 à 1984, les efforts qu'il a tenté de mettre en œuvre pour développer son entreprise se sont heurtés systématiquement aux refus et aux oppositions de sa famille - de 1965 à 1982, son père était le gérant de l'entreprise et à partir de 1982 jusqu'en 1987, sa mère était gérante de la société dont son frère était co-actionnaire.

"Ma famille représentait un barrage considérable"

"Mon père, qui avait une grande capacité de travail, avait une formation psychologique de sa génération, c'est-à-dire le pur artisanat"

"J'avais une mère qui dérangeait énormément mes ambitions"

"J'avais le retard de l'entreprise à combler, plus ma famille à décider pour les investissements. C'était une charge énorme"

"Il y avait un blocage de toute ma famille"

"un environnement qui m'a toujours été très défavorable"

"On a bagarré 28 ans. 28 ans de bagarre !"

"J'avais un environnement familial qui mettait sur moi un couvercle, qui m'empêchait de me réaliser et qui empêchait la famille de se réaliser. C'était quelque chose d'épouvantable qui m'arrivait, Je combattais contre ça"

"Je passais parfois des dimanches à pleurer de me sentir complètement coincé par une famille qui refusait tout ce que je proposais, j'en prenais entièrement la responsabilité, en aucun cas ils en auraient souffert. En aucun cas, ils en ont souffert. C'est terrible, vous savez !"

A partir de l'analyse de contenu de son discours, les obstacles rencontrés par Fernand en raison de sa famille peuvent se résumer comme suit :

Obstacles familiaux	Nbre de citations
Opposition aux projets de développement	15
Absence de préparation à la succession	10
Dettes familiales	6
Problèmes de famille	5
Absence de compréhension	3
Différence d'objectifs	3
Récupération des erreurs	2
Désintérêt pour l'avenir de la firme	2
Environnement défavorable	2
Jalousie	2
Sous-total I	50
Obstacles paternels	
Blocage du père	6
Père vieillissant	6
Ombre du père	5
Sous-total I	17
Total des citations	67

Ainsi, son père s'est opposé à ses projets d'investissement dans du matériel d'impression offset :

"Je sentais qu'on était en train de pédaler dans la semoule parce que c'est vrai que la typographie permet une certaine qualité d'impression, mais c'est relativement lent par rapport à l'offset. Dans beaucoup de domaines, on n'a pas la qualité de l'offset. Je sentais un malaise"

Cette accumulation d'efforts frustrés pour surmonter les obstacles menés par de moyens inefficaces constitue, selon Emmy GUT (1993), une cause possible de réponse dépressive⁷⁰. Elle était également liée à une forme de narcissisme familial qui conduisait F.C. à vouloir créer une "renommée d'entreprise".

⁷⁰ et peut conduire à la formation d'un processus névrotique (AUBERT, 1990).

*"Ce que je voulais impérativement, c'était créer un nom, une renommée d'entreprise. Ce que je voulais c'est que cette renommée progresse toujours un peu plus chaque année avec l'espoir qu'un jour ce serait différent"
"C'était mon envie de rendement familial qui me causait ce type de dépression"*

Son épouse nous confirme les oppositions constantes de sa famille à l'encontre des projets de développement de la société élaborés par Fernand - pour fixer un ordre chronologique, rappelons que le père de Fernand est décédé en 1982 :

"Il a toujours fallu se battre, ne serait-ce pour faire arriver ce bureau ici. Avant tous les clients qu'on prenait, on les recevait dans le magasin. On prenait un petit bout de journal : "Qu'est-ce qu'il vous faut ?" et puis c'était torché comme ça. En 1972, il s'est battu pour avoir un bureau ici. C'était toute une affaire d'État pour avoir une structure d'accueil ici en dehors de la prise de contrôle par son père. C'était toujours une affaire d'État ! Chaque mouvement qui a pu se produire dans l'entreprise jusque 3, 4 ans avant que mon beau-père ne décède, parce qu'alors il laissait vraiment faire les choses. Mais ça toujours été une bataille permanente !"

Placé dans une situation où il est à la tête de la société sans bénéficier des pouvoirs de décision réels, la divergence des valeurs, des volontés stratégiques, des buts, des rationalités sur le présent et le devenir de l'entreprise a nourri de profonds différends avec les membres de sa famille, notamment son frère cadet et sa mère.

*"En 1972, quand l'atelier a été à mon nom, je gérais l'entreprise sans en être le gestionnaire"
"J'étais à la fois la locomotive et la personne qui ne devait rien dire dans l'entreprise"
"Je gérais une entreprise qui n'était même pas la mienne et n'était pas à mon nom. Je la gérais au nom de mon père, avec mon épouse évidemment"
"mes associés ne comprenaient pas qu'on était près du but"*

Cette opposition familiale se doublait des problèmes liés à une succession mal préparée. En 1965, le père de Fernand tombe gravement malade (deux infarctus et une hémiplégié en l'espace de six mois). Il arrêtera toutes activités à l'imprimerie à partir de cette date, mais continuera à travailler dans la librairie jusqu'en 1979 (trois ans avant son décès). Fernand se retrouve précipité à la tête de la société avec un volume de dettes importants liées à des investissements matériels (achat d'une machine neuve) et immobiliers importants (construction de la librairie).

*"C'est moi qui ai répondu des dettes alors que je n'avais rien"
"Je n'avais pas d'autres solutions que de travailler. Parce que la signature, le répondant des dettes, c'était moi"*

Il assumait alors la gestion des comptes de la société sans avoir aucune formation de comptabilité ou de gestion (sa formation s'effectuera de façon totalement informelle au contact de deux de ses clients) :

"Je n'étais pas au courant, plus d'un an de retard de facturation, de récupération de T.V.A (...) Il a fallu que j'imagine les charges, les salaires, les prix de revient du matériel, les investissements pour apprendre à faire les prix. Je ne faisais cela qu'approximativement à l'époque parce que je n'étais pas préparé à cela"

"J'ai sauvé la situation mais avec la manière dont je procédais, il n'y avait pas d'analyse précise, je ne faisais que sauver la situation"

"Mais mes problèmes ont commencé réellement en 1965. La comptabilité n'était pas faite. Il y avait des clients qui ne recevaient plus de factures depuis un an. Et tout cela m'est tombé dessus. J'avais toujours peur"

Fernand conserve néanmoins une attitude compatissante à l'égard de son père alors vieillissant et malade :

"Le brave homme, il faisait ce qu'il pouvait. Il était plus ou moins malade, il ne pouvait plus gérer"

Toutefois, cette situation suscitait chez lui des phénomènes d'anxiété et d'angoisse qui affectaient son sommeil :

"En 1966, le truc de la famille sur les épaules qu'il fallait impérativement sortir du trou parce les impôts n'étaient pas payés. Et oui, le brave homme, il faisait ce qu'il pouvait. Il était plus ou moins malade. Il ne pouvait plus gérer. J'ai commencé à avoir des insomnies très tôt à cette époque. Je n'avais pas trente ans, je commençais à avoir des période d'insomnies"

"L'anxiété, en tant qu'attente, est anxiété devant rien, elle fonctionne "à vide", prête à se fixer sur n'importe quel objet. Elle est antérieure à toute représentation. Elle est pur "affect" (WIDLÖCHER, 1986, p. 105). Pour Daniel LAGACHE (1949), l'angoisse est, d'une manière générale, une expérience consciente qui a des conditions inconscientes liée à un conflit extérieur dans le cas de l'angoisse réelle (angoisse en face d'un danger extérieur, d'une situation inquiétante par son indétermination même) ou intérieur dans le cas de l'angoisse de conscience (angoisse du Moi en face du Surmoi) et de l'angoisse instinctuelle (angoisse du Moi en face du Ça). Elle est moulée par l'angoisse de la perte, crainte de "perdre" un attribut narcissique (ANDREOLI, 1989).

"J'avais toujours peur, une hantise d'avoir un problème qui m'arrive derrière"

"Je récupérais toutes les conneries. Il fallait que je travaille pour récupérer leurs conneries et payer leurs dettes"

"J'avais toujours au-dessus de moi l'épée de Damoclès. Le papa pouvait faire des erreurs monumentales dans le bien familial et ça allait me retomber dessus"

Ces anxiétés se rapportaient principalement à la crainte de ne pouvoir faire face à des échéances financières liées à des modes de gestion rudimentaires de son père et à l'endettement de l'entreprise (les dettes contractées seront remboursées en 1972) :

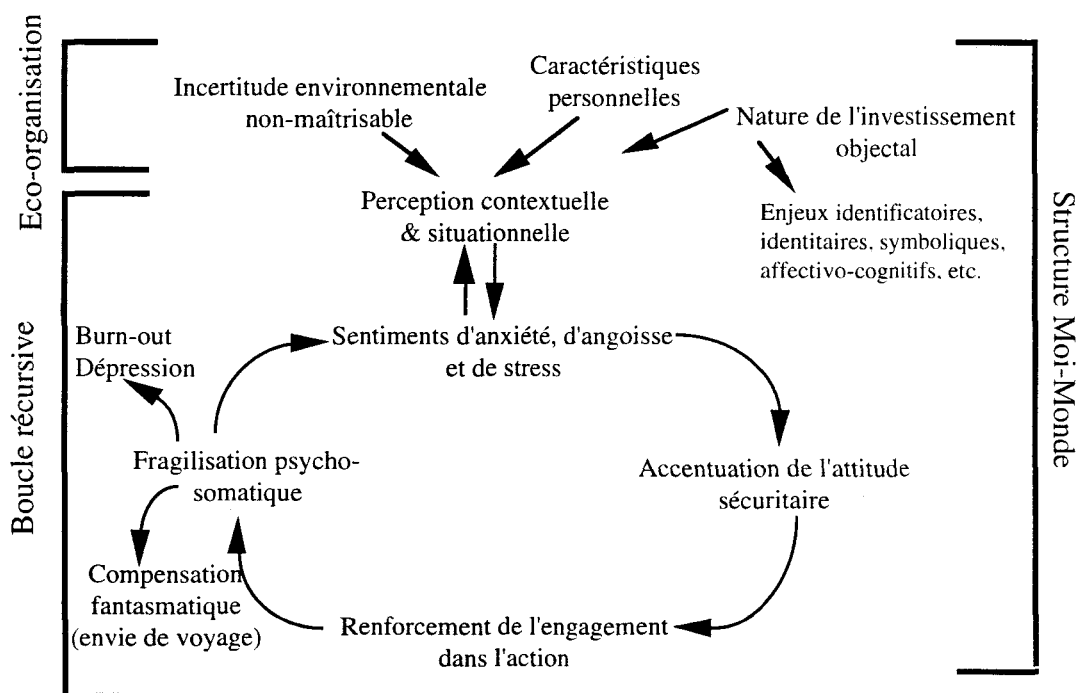
"Le papa était un homme vieillissant, de la très vieille génération puisqu'il avait appris le métier en 1914. Pour la gestion, tout était fait au pif. Tout était fait au pif et j'avais toujours l'épée de Damoclès sur la tête parce qu'il faisait des déclarations d'impôts un peu bidon. Quand il trouvait qu'il ne gagnait pas assez, il rognait sur ses déclarations"

"Des peurs considérables. Des peurs considérables de ne pas pouvoir payer"

L'anticipation réelle ou imaginaire de scénarios catastrophes accentue la perception des dangers et crée artificiellement de l'anxiété par l'effet de distorsions cognitives qui écartent les représentations du sujet de la réalité (ALBERT, 1994). Toutefois, loin de le déstabiliser, ces réactions anxiogènes renforçaient l'engagement et l'implication de F.C. dans son travail qui lui absorbait son stress professionnel et ses tensions psychiques liées à l'accumulation d'excitations extérieures ou intérieures (AUBERT, 1990) ⁷¹.

"Quand je sentais qu'on arrivait à ces situations là, ça me donnait du tonus et au lieu d'arriver à 6 h du matin, j'arrivais à 5 h. Au lieu de repartir à 22 heures, je repartais à minuit. C'est ce que je faisais"

Dans cette logique, le sujet s'enferme dans un système de gestion de l'urgence et de l'immédiat qui se pérennise de lui-même. Il n'arrive plus à prendre du recul et a l'impression qu'il n'y a pas de moyen de s'en sortir. Les difficultés qu'il connaît alors sont liées à son enfermement dans une logique d'action dans laquelle les efforts sont disproportionnés par rapport aux résultats, dans la mesure où *"ses actes deviennent des fins en soi au lieu de constituer des moyens pour engendrer des changements"* (FREUDENBERGER, 1987, p. 67). La séquence d'événements qui nourrit la spirale négative de l'anxiété et du stress peut être décrite à l'aide du graphique ci-dessous :



Nous pouvons décrire brièvement la spirale infernale dans laquelle le sujet s'enferme ; enfermement dans une logique d'action qui justifie la nécessité de travailler

⁷¹ par ailleurs, les passions ont besoin de surprises, de nouveautés, d'obstacles si l'on considère que *"le désir s'accroît quand l'effet recule"* (RONY, 1961, p. 35).

énergiquement, de fournir toujours plus d'efforts. La perception d'une absence de contrôle sur l'apparition éventuelle d'une situation non-désirée (situation "réelle", c'est-à-dire extérieure au sujet - WIDLÖCHER, 1986) est appréhendée par F.C. comme une situation de danger actuelle ou anticipée. Ce jugement déclenche un état d'alerte et de tension motrice qui constituent l'étape préparatoire à la mobilisation d'une action susceptible de supprimer le signal de menace. Or, le surinvestissement dans le travail de F.C. ne constitue pas une action en mesure de jouer ce rôle puisque la cause de son anxiété est ailleurs (absence de pouvoir de décision réel qui se combine avec une imbrication étroite, et négatives dans ses effets, des logiques familiales et entrepreneuriales). Par un effet de circularité, cette puissante motivation au développement d'actions spécifiques qui ne produisent pas les effets escomptés fragilise davantage le sujet. L'enfermement dans une logique d'action renforce le développement du sentiment d'anxiété, d'angoisse et de stress et suscite des phénomènes de compensation fantasmatique qui se traduisaient chez F.C. par des envies de voyage et de quitter l'entreprise. A ce titre, il est intéressant de noter que la mouvance des limites spatiales (voyage, errance) peut constituer une défense fréquente contre la douleur psychique lorsque *"le déplacement interne est impossible, l'espace psychique étant absorbé par la séquestration de l'objet fantôme"* (GREEN, 1979, p. 64-65).

"Quand le bonhomme était usé, on avait envie de partir. Vraiment quand j'en avais ras-le-bol"

Dans ce cas, *"il se crée une véritable boucle de rétroaction positive, le développement de l'angoisse s'accompagnant d'une recherche constante et improductive d'actions spécifiques"* (WIDLÖCHER, 1986, p. 116). Cette spirale de l'engagement est d'autant plus significative que l'acte structure l'individu dans un mode de fonctionnement privilégié qu'il a tendance à reproduire - surtout lorsque que l'engagement est librement consenti puisqu'il conduit alors à une assimilation de l'individu à ses actes (BEAUVOIS, JOULE, 1987 ; BRACONNIER, ALBERT, 1992 ⁷²). L'incapacité de ce schème d'action à résorber l'anxiété du sujet génère ainsi *"un état permanent de tension à l'action"* (WIDLÖCHER, 1986) : *"Il en résulte, subjectivement, une sensation de rumination et de tension sans action résolutoire efficace"* (WIDLÖCHER, 1986, p. 122 ⁷³ - rumination et hyperactivité qui interfèrent avec la possibilité d'envisager et de développer de nouvelles stratégies d'action et pouvant conduire à des somatisations (AUBERT, 1990). Ainsi, F.C. n'a jamais envisagé d'autres solutions que cette accentuation de son engagement au travail :

⁷² cf. troisième partie section II.

⁷³ voir également PAGES, AUBERT, 1989 ; BRACONNIER, ALBERT, 1992 ; ALBERT, 1994.

"J'étais en pleine santé. Mon père, qui n'était pas en bonne santé, n'avait pas fait rentrer d'argent. Il n'y avait plus qu'une seule chose à faire, c'était de travailler, moi et mon épouse. Il n'y avait pas d'autres solutions. Mon état d'esprit de l'époque ne m'a pas fait envisager d'autres solutions"
"Allez chercher quelqu'un pour m'aider, ça non ! J'ai réussi à tenir cette entreprise"

Parrallèlement, Fernand déclare n'avoir exercé ses activités de direction que dans cet état d'anxiété permanent et omniprésent :

"Je n'ai jamais été sans être anxieux"

En fait, cette mise en tension permanente (qui crée une prédisposition à un type d'actions privilégiées) et l'inefficacité de ces actions *"désorganisent l'activité mentale, empêchent tout autre investissement et ne suppriment pas pour autant le signal de danger, lié à des formations de l'inconscient ou à une situation réelle non maîtrisable"* (WIDLÖCHER, 1986, p. 125). Ainsi, pour Bernard GIBELLO (1994), toute situation de stress chronique serait susceptible d'amener des *"troubles des contenants de pensée cognitifs"* qui donnent un sens aux contenus de pensée relatifs à différents registres (temps, espace, etc.). Le stress et l'anxiété suscités par l'absence de maîtrise de l'incertitude environnementale empêchent, par conséquent, la mise en œuvre de démarches métacognitives ou métaconatives susceptibles de dégager le sujet de la logique procédurale dans laquelle il est enfermé puisqu'il est en permanence absorbé dans une logique défensive inhibant toute autre forme d'activité cognitive (WIDLÖCHER, 1986) : *"l'habitude ou la tendance qui nous conduit à reproduire un même comportement dans une situation de stress entraîne une restriction considérable du champ des "possibles". C'est ainsi que, progressivement, nous nous transformons en victime du stress au lieu d'en être l'acteur"* (ALBERT, 1994, p. 120-121). Cet état de stress permanent conduit ainsi à la reproduction de mode de fonctionnement du sujet dans les situations identiques ou qu'il considère comme suffisamment proches de ce qu'il a vécu pour pouvoir considérer ses réponses cognitivo-comportementales comme adaptées (ALBERT, 1994)⁷⁴. Le stress, la pression, l'anxiété constituaient d'ailleurs pour F.C. un mode de vie sans lesquels les tensions accumulées de façon cumulative éclataient de façon manifeste :

"En réalité je déprimais quand les choses étaient faciles. Je craquais quand c'était devenu facile. Ma femme m'a toujours dit ça (...) Quand l'atelier n'avait pas de souci, quand les problèmes étaient résolus, c'était là que boum ! En réalité, je ne craquais pas quand les problèmes étaient là. Je n'ai jamais craqué quand les problèmes étaient là."
"Quand je n'étais pas anxieux, c'est là qu'il m'arrivait des problèmes. Je m'affalais et je faisais des déprimés. Parce qu'il n'y avait plus de problèmes devant moi. Et ce n'était normal pour moi"

⁷⁴ cadre procédural qui renvoie, dans la psychologie cognitive, aux notions de préconscient et d'inconscient cognitifs (cf. troisième partie section I).

Le non-dit de l'angoisse fait alors redouter au sujet "*tout à la fois d'être angoissé et de manquer d'angoisse*" (OLIEVENSTEIN, 1987, p. 52). Au-delà d'un certain seuil (dont les paliers dépendent du sujet et du type de contraintes auxquelles il est confronté), d'un niveau optimal de stress (AUBERT, 1989), le stress ⁷⁵ nourrit l'instauration d'une logique procédurale (basée sur des stratégies défensives) liée à un contexte d'action qui enferme le sujet dans un répertoire spécifique du penser, du ressentir et de l'agir ⁷⁶. Dans ce cadre stressant caractérisé par la répétitivité des contraintes, la réflexion-dans-l'action, centrée sur l'immédiat, le réactif et l'adaptatif situationnel, cannibalise alors la réflexion-sur-l'action qui relève du domaine métacognitif (cf. troisième partie section II) et peut permettre au sujet de dépasser les stratégies procédurales qu'il tend à reproduire - même s'il convient de noter que les dirigeants, et plus particulièrement les responsables d'entreprises privées, constituent une catégorie professionnelle particulièrement exposée au stress et à la frustration (LEVINSON, 1982 ; STORA, 1993)

*"C'était une vie d'action pas de réflexion"
"Je n'étais pas un garçon avec beaucoup de réflexion. J'étais surtout un fonceur"*

Il ne faut pas oublier que Fernand a été placé à la tête de la société sans avoir les pouvoirs de gestion sur une période allant de 1972 à 1987 - période plus longue si l'on considère que son père a commencé à se détacher de l'imprimerie à partir de 1965 au moment de ses problèmes de santé. Si l'on considère, comme Robert WHITE (cité in PELLETIER, VALLERAND, 1993), le rôle du besoin de compétence ⁷⁷ ou, comme E. L. DECI (cité in PELLETIER, VALLERAND, 1993), le besoin d'auto-détermination ⁷⁸, on comprend mieux le système de double contrainte dans lequel Fernand était enfermé. Le besoin de contrôle, c'est-à-dire la perception de soi comme individualité autonome, capable de s'autodéterminer, de décider de son comportement, d'exercer une certaine maîtrise sur soi et sur l'environnement, constitue d'ailleurs un besoin identitaire central dans la construction du sentiment d'identité (MARC-LIPIANSKY, 1992).

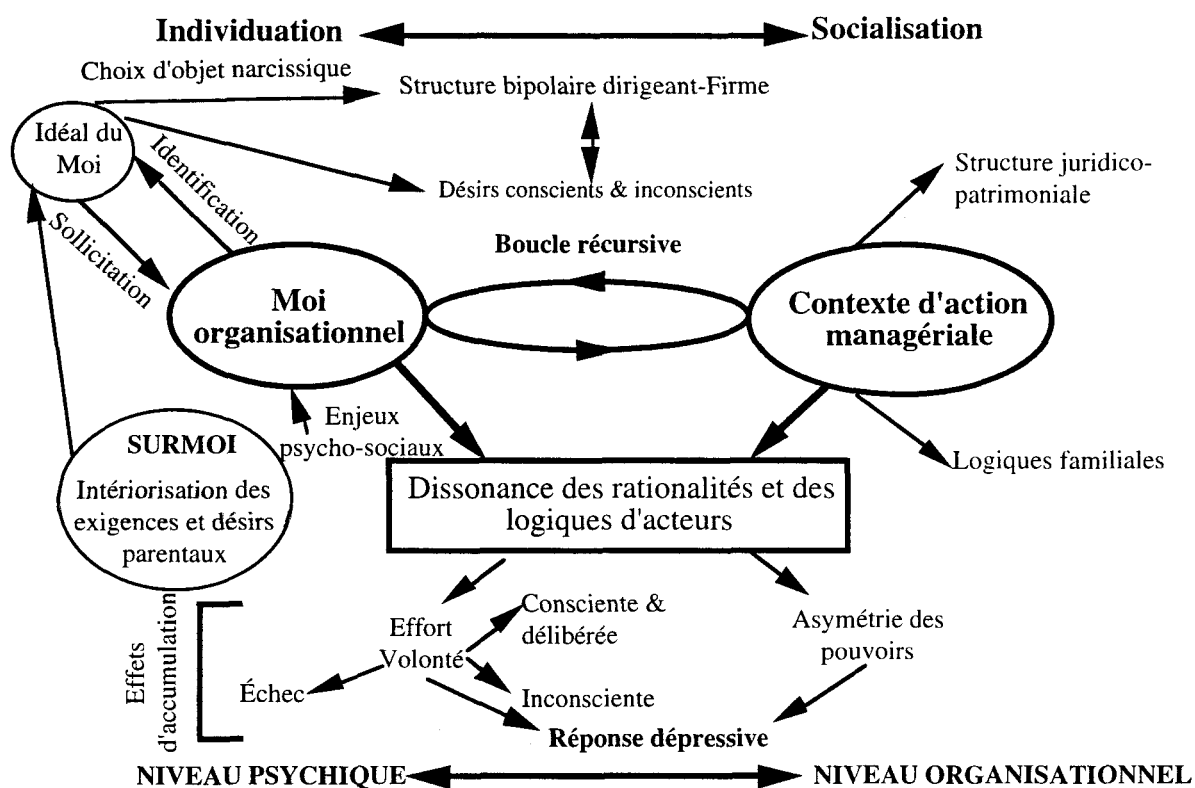
⁷⁵ c'est-à-dire "*l'interaction entre un environnement et la réponse adaptative de l'individu à ce milieu*" (BRACONNIER, ALBERT, 1992, p. 84-85), la "*demande faite aux capacités d'adaptation de l'esprit et du corps*" (FONTANA, 1990, p. 9).

⁷⁶ distinction entre le stress fonctionnel pouvant avoir "*un effet positif, stimulateur et motivant et contribuer à un accroissement non seulement des performances mais aussi de la satisfaction au travail*" (AUBERT, 1989, p. 47) et le stress dysfonctionnel qui a des effets inverses.

⁷⁷ c'est-à-dire le besoin d'interagir efficacement avec son environnement et de la motivation à l'effectance relative à l'exploration, la curiosité, les tentatives d'un individu d'interagir efficacement avec son environnement.

⁷⁸ par lequel le sujet aspire à se voir comme agent causal de son comportement, dans la motivation intrinsèque de l'être humain.

Au-delà de ces problèmes d'anxiété et de stress permanents, la famille de Fernand représentait à ses yeux un "barrage considérable (...) qui dérangeait énormément mes ambitions" (F.C.). Dans cette perspective, la logique qui a alimenté cette première réponse dépressive peut se schématiser comme suit :



La première réponse dépressive de Fernand peut s'interpréter comme une "maladie de l'excellence" (AUBERT, 1990 ; DE GAULEJAC, AUBERT, 1991) qui renvoie à la psychopathologie du travail portant sur l'épuisement professionnel, le désormais célèbre burn-out des Anglo-Saxons (AUBERT, 1990 ; CHANLAT, 1990). Herbert FREUDENBERGER (1987) décrit le burn-out, la brûlure interne comme une maladie de l'épuisement des ressources mentales et physiques, de la vitalité, de l'énergie et des capacités de fonctionnement qui survient lorsqu'un sujet s'est trop évertué à atteindre un but irréalisable qu'il s'était fixé ou que la société lui avait imposé ⁷⁹. La brûlure interne désigne, selon Nicole AUBERT (1990, p. 726), "les processus d'effondrement brutal et d'épuisement psychologique qui atteignent plus particulièrement les personnalités ayant jusque-là nourri un idéal élevé et très investies, voire "suridentifiées" à leur travail dans le but d'atteindre cet idéal". Ainsi, cette maladie de l'idéalité ne concerne pratiquement

⁷⁹ Max PAGES (1989) note à ce titre que la destruction ou la perte des idéaux professionnels constitue une source de stress lourd (in AUBERT, PAGES, 1989).

exclusivement les individus qui s'évertuent à réaliser un grand idéal pouvant trouver son origine dans le mythe du héros, un mythe familial ou des principes familiaux ⁸⁰ et poussant le sujet à créer une image "artificielle" de lui : "*Les risques d'incendie sont presque exclusivement limités aux hommes et femmes dynamiques qui ont des aptitudes de leader et de nombreux objectifs à atteindre*" (FREUDENBERGER, 1987, p. 35). Pour Harry LEVINSON (1982), les dirigeants d'entreprise, de par le caractère naturellement frustrant de leur fonction, seraient des victimes toutes désignées de ce type de phénomène : "*Diriger du personnel est non seulement la tâche administrative la plus difficile, c'est aussi une tâche frustrante. Poussée à l'extrême, au-delà du stress, la frustration inhérente à cette fonction peut épuiser un dirigeant au point de le faire craquer. De nos jours, beaucoup de situations rencontrées par les dirigeants sont propices à ce genre d'épuisement*" (LEVINSON, 1982, p. 57).

Il se produit lorsque les buts envisagés se révèlent irréalisables ou que le contexte d'action professionnel ne fournit plus la réassurance narcissique indispensable aux composantes idéales de la structure psychique du sujet : "*tout se passe en effet comme si, dans la course au succès, une des instances de l'appareil psychique - l'Idéal du Moi - avait pris le contrôle de l'ensemble du psychisme et avait abouti au surdéveloppement d'un Moi-Idéal, c'est-à-dire d'un Moi porté à son maximum de puissance, d'un Moi identifié à des idéaux élevés de réussite et de toute puissance, au détriment du reste du Moi, non idéalisé, non confondu avec son image, mais confronté à la réalité*" (AUBERT, 1990, p. 744) ⁸¹. L'incapacité pour le sujet d'arriver à son but, pour des raisons internes ou externes, conduit alors à une perte d'estime de soi "*qui est l'expression du conflit narcissique, c'est-à-dire d'un conflit entre l'image idéale de soi (...) et l'image du soi "dégonflé" : le self n'ayant pas réussi à être au niveau de son idéal*" (HAYNAL, 1987, p. 57) ⁸².

Les manifestations de cette maladie de l'idéalité procèdent d'une profonde fatigue ⁸³ et d'une frustration aiguë causées par la dévotion de la personne brûlée envers une cause, un mode de vie ou une relation qui n'a pas produit la récompense attendue (FREUDENBERGER, 1987) : "*La plupart de ceux qui en deviennent la proie sont des*

⁸⁰ éléments originels qui peuvent se renforcer mutuellement

⁸¹ ce mécanisme s'appuie sur un clivage du Moi qui met en cause les relations du Moi et de la "réalité" en faisant coexister deux procédés de défense, l'un tourné vers la réalité et l'autre vers la pulsion (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967, p. 67-70).

⁸² Béla GRUNBERGER (1971, p. 37) évoque alors l'existence d'une blessure narcissique "*infligée par la Moi par l'intermédiaire d'un Idéal du Moi (narcissique) déçu*".

⁸³ liée, par l'intermédiaire du clivage du Moi, à la consommation de l'énergie du Moi s'épuisant à se hisser aux hauteurs exigées par le Moi-Idéal (AUBERT, 1990).

gens bien qui ont travaillé énergiquement pour atteindre un but. Leur horaire a toujours été plein et quel que soit le travail à faire, on peut être certain qu'ils feront plus que leur part. Ce sont généralement des leaders qui n'admettent pas qu'ils ont des limites et ils se brûlent à force d'exiger trop d'eux-mêmes. Tous ces gens avaient au départ de grands espoirs et n'ont jamais voulu faire de compromis en route" (FREUDENBERGER, 1987, p. 29) - dévouement excessif qui indique presque toujours que les buts poursuivis par la personne lui ont été imposés, c'est-à-dire qu'elle s'est engagée dans cette voie parce qu'on désirait qu'elle le fasse (FREUDENBERGER, 1987, p. 35).

En d'autres termes, la brûlure interne concerne les gens *"qui s'engagent à fond dans tout ce qu'ils entreprennent, qui en éprouvent d'ailleurs pendant longtemps une profonde satisfaction et qui ont témoigné jusque-là d'une énergie à revendre" (DE GAULEJAC, AUBERT, 1991, p. 180) et "les individus pourvus d'un Idéal du moi élevé (...) en décalage avec leur personnalité réelle" (p. 181) qui renvoie, en partie, à la distinction entre le faux Self et le vrai Self chez WINNICOTT (cf. troisième partie section I) - l'écrasement persistant du moi réel ou naturel par l'image, le fossé entre ce que le sujet est et ce qu'il semble être, la séparation des "moi" étant un facteur de tension qui épuise progressivement, mais inévitablement, les ressources physiques et psychiques du sujet. L'idéal du Moi devient alors un instrument constitutif d'identification à des idéaux empruntés qui est l'agent falsificateur de l'enfermement : "Par là, on réussira certes à s'aimer provisoirement, mais la sévérité du programme idéal provoque une surenchère : on n'en fait jamais assez" (M'UZAN, 1983, p. 1983, p. 273-274). L'entrée dans la voie dépressive devant la non-résolution de buts élevés de l'Idéal du Moi peut renvoyer à une organisation limite de la personnalité de base caractérisée notamment par une incomplétude narcissique du Moi et un manque de structuration de cette même instance psychique (BERGERET, 1975). Dans ce cas, un Idéal du Moi élevé sert de défense contre le sentiment d'un Moi fragile, mais, en même temps, il accentue l'écart entre ce que le sujet voudrait être et la façon dont il se ressent (MARC-LIPIANSKY, 1992, p. 248). Dans ce cas, la soudaineté de l'apparition de la brûlure interne, qui frappe généralement sans avertissement préalable, est la résultante d'un "état chronique que la personne touchée a développé pendant des semaines, des mois, voire même des années" (FREUDENBERGER, 1987, p. 30).*

⇨ 2ème manifestation dépressive : dépression réactive

Les deux autres réactions dépressives de Fernand peuvent être analysées comme des dépressions réactives liées à des changements profonds dans son environnement socio-

professionnel. La dépression réactive ou mélancolique est une réaction psychologique qui apparaît en relation avec des épreuves de l'existence, des situations ou des événements de la vie douloureux (WIDLÖCHER, 1983). Elle ne modifie pas la personnalité du sujet puisque la personne reste identique à elle-même après la résolution de la crise. Le caractère réactif des dépressions de Fernand peut s'apprécier au regard de la disparition, aujourd'hui totale, des symptômes dépressifs qu'il vivait à l'époque des faits : insomnie, tristesse (désintérêt à l'égard d'un présent vécu comme terne et vide dans lequel Fernand se sentait englué, perte de "goût" pour les choses, pleurs), anxiété, ralentissement psychomoteur, anorexie, etc. Elles ne peuvent donc s'assimiler à la "*mélancolie d'involution*" (WIDLÖCHER, 1983, p. 45 ; PERUCHON, THOME-RENAULT, 1992, p. 179-182) qui est une forme dépressive évolutive pouvant survenir après la cinquantaine suite à une perte, l'entrée dans la vieillesse ou la prise de conscience soudaine du vieillissement sont autant de phénomènes qui peuvent être à l'origine de blessures narcissiques vécues comme intolérables par certains sujets et survenant sur un terrain prédisposé hypersensible aux moindres frustrations - rappelons qu'en 1987, Fernand avait 51 ans.

La deuxième dépression de Fernand se situe au cours de l'année 1987 au moment de la fusion de la société de son fils (A. O. D.) et de l'imprimerie fondée par son père, fusion-absorption à l'origine de la séparation des activités imprimerie et papeterie et du départ de son frère.

*"L'association de 1972 s'est cassée en 1987, elle s'est cassée sur un échec complet"
"La séparation a dû provoquer quelque chose. Il me semble que ça été la séparation"*

Pour comprendre les enjeux affectifs associés à cette séparation, il convient de noter que F.C. s'était attribué un rôle d'éducation de son frère, de treize ans son cadet, qui vivait alors, selon Fernand, son épouse et son fils, des problèmes d'alcoolisme - comportement paternaliste que l'on retrouve de façon très marqué à l'égard de ses salariés :

"J'espérais toujours que mon frère serait devenu adulte un jour et avec mon contact, c'était obligé"

En fait, il vivra la séparation avec son frère et sa famille à la fois comme un échec et un soulagement :

"Du fait que j'ai dû me séparer, ça été un échec pour moi. Je vivais l'échec à différentes échelles. Il y avait échec pour ma famille, ma mère et mon frère"

"C'est un échec pour moi parce qu'en réalité, les jeunes que j'ai autour de moi, j'ai fini par en faire quelque chose de bien. Mais cela a été un échec. Je pensais que j'aurais réussi avec mon frère"

"C'était aussi un profond soulagement"

L'épouse de Fernand rapporte aussi l'ambivalence de cette séparation pour son époux :

"Je pense qu'il a été soulagé, mais malgré tout traumatisé parce qu'il se séparait de son frère. Il était assez convaincu de le faire, mais en même temps déchiré"

Cet échec sera d'autant plus significatif qu'il voyait dans son frère un successeur désigné :

*"C'est évident qu'au départ, ce n'était pas Philippe qui devait être là, c'était Hervé"
"Parce qu'en vieillissant, je voulais absolument donner la chose à Philippe et à mon frère"*

La dépression peut se fonder sur ce type d'événements paradoxaux comme une dépression survenant après un événement longtemps désiré ou attendu : *"Ce qui est un gain objectif peut être vécu comme perte"* (WIDLÖCHER, 1983, p. 154).

Il faudra d'ailleurs des conflits très violents avec sa mère sur le thème des problèmes d'alcoolisme de son frère pour précipiter sa décision de concrétiser cette séparation :

"Il y a eu des crashes qui ont été très durs avec ma mère. Cela concernait le bien familial, mais surtout mon frère (...) Un jour, on est arrivé à discuter des problèmes d'alcoolisme de mon frère et je lui disais : "Tu ne te rends pas compte ! Tu es restée avec l'esprit du début du siècle en t'imaginant que la bière c'est de la nourriture. C'est de l'alcool ! On en crève et on devient alcoolique !". J'ai deux histoires graves pour le même sujet. La première fois, elle avait voulu me tuer à coup de couteau. J'ai arrêté le couteau avec la porte. Et la deuxième, elle a voulu me casser un vase sur la tête. J'ai rattrapé le vase et en le remettant sur la table, le vase s'est cassé"

Cette séparation peut se comprendre comme un "processus de deuil" des illusions perdues.

⇨ 3ème manifestation dépressive : **dépression réactive**

La troisième dépression de Fernand se situe au cours de l'année 1990. Elle est marquée par la prise de conscience de son inadaptation à l'accélération des rythmes de production associés aux machines offset :

*"C'est-à-dire que je sentais que je planais complètement. L'atelier était beaucoup trop rapide pour moi"
"tout allait trop vite pour moi. Là je sentais que je n'étais plus du tout pour l'atelier"
"C'est que j'ai passé toute ma vie avec un type de machine. Tout d'un coup ce type de machine est remplacée par un autre qui va deux fois plus vite (...) au lieu de voir arriver un ou deux problèmes dans l'heure, j'en voyais dix de problèmes dans l'heure. Et là je ne pouvais plus faire face"*

Cet épisode dépressif conduira d'ailleurs Fernand à vouloir transmettre la gérance de la société à son fils :

"Mon père, à un moment, était tellement cassé moralement, en 1990, il est arrivé un samedi matin dans le bureau, j'étais seul, il était en larmes, et il m'a proposé de prendre la gérance. J'ai refusé d'ailleurs, sans même y avoir beaucoup réfléchi, en disant que tant qu'il serait dans cet état d'échec, je n'accepterais pas de prendre la gérance. C'était clair pour moi."

*"Un jour il est venu me voir en me disant : Ecoute je n'en peux plus ..."
 "Au cours de cette période là, il avait parfois des périodes euphoriques considérables, et il y avait des moments où il s'effondrait, il fallait le récupérer"*

L'oscillation de l'humeur dans la dépression cyclothymique résulterait, selon Edith JACOBSON (1979, p. 247), d'un balancement entre la dépendance et la pseudo-dépendance objectales, c'est-à-dire sur *"le fait que le maniaco-dépressif s'appuie simultanément ou alternativement sur un objet d'amour idéalisé et sur son propre Surmoi"*. Selon l'auteur, les personnalités maniaco-dépressives manifesteraient une forme particulière de dépendance narcissique infantile à l'égard de l'objet d'amour liée à la faiblesse de leur Moi se traduisant dans leur vulnérabilité et leur intolérance à la frustration, à la blessure et à la déception : *"Ils ont besoin d'un flux constant d'amour et de soutien moral de la part d'un objet d'amour hautement valorisé, qui n'est pas nécessairement un être humain mais peut être une grande cause ou une organisation puissante dont ils ont le sentiment de faire partie. Tant qu'ils "croient" en cet objet, ils peuvent travailler avec enthousiasme et beaucoup d'efficacité"* (JACOBSON, 1979, p. 238) - bien qu'il faille ici, bien évidemment, distinguer l'analyse d'un épisode dépressif de la description des caractéristiques personnologiques du sujet. Cette période a conduit Fernand à envisager la transmission de la société à son fils.

② Première somatisation : Troubles organiques

Au cours de ces dernières années, de nombreuses recherches en psycho-neuro-immunologie, neuroendocrinologie, génétique moléculaire, neurobiologie et psychobiologie ont montré qu'il existe des interactions corps-esprit (voir notamment ROSSI, 1994). Pour Stephen SINATRA (in LOWEN, 1988), c'est le plus souvent le comportement de l'individu qui sert de catalyseur à tout le processus pathologique : *"C'est ainsi qu'une émotion ou un affect qui ne trouvent pas à s'exprimer peuvent finir par avoir des conséquences dommageables pour tout le corps et tout le système physiologique"* (SINATRA, 1988, p. 10). La notion de complaisance somatique (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967) induit l'idée selon laquelle le corps ou un organe particulier puisse fournir le matériel privilégié à l'expression symbolique d'un conflit inconscient. Cette conception d'une structure psycho-organique dans laquelle s'inscrit la maladie procède d'une vision psychosomatique de l'être humain qui fait référence à un ensemble de maladies comportant une atteinte lésionnelle, et dans la genèse desquelles les facteurs psychologiques seraient prépondérants⁸⁴, perspective psychosomatique qui s'inscrit dans

un mouvement inauguré par la pensée psychanalytique (KAMIENIECKI, 1994). La rencontre d'une vulnérabilité individuelle innée ou acquise avec un événement déclencheur, l'inhibition des manifestations émotionnelles extérieures, certaines représentations durables, l'effet d'émotions ou de conflits déniés et/ou refoulés, la soumission prolongée à des situations stressantes, le processus de deuil (besoin relationnel de retrouvaille avec l'objet perdu) sont autant de phénomènes susceptibles de générer des somatisations accompagnées de perturbations organiques plus ou moins graves (CAIN, 1990 ; MARTY, 1990 ; KAMIENIECKI, 1994). La somatisation, qui renvoie à deux grands systèmes, ceux des régressions psychosomatiques et ceux des désorganisations (MARTY, 1990), apparaît ainsi instantanément au moment même où le conflit émotionnel atteint une intensité suffisante : "*Le moment d'apparition d'une somatisation sera donc toujours plus significatif que celui de sa disparition (...) La durée du trouble dépend de celle de la source de l'émotion consciente ou inconsciente en activité*" (TOUZE, 1994, p. 285).

Dans une perspective psychanalytique, les affections somatiques, qui peuvent servir de support au rassemblement narcissique (THOME-RENAULT, 1995), peuvent s'interpréter dans la dialectique des pulsions de vie et pulsions de mort (MARTY, 1990 ; cf. troisième partie section I), c'est-à-dire qu'elle peut procéder d'un désir de mort le plus souvent inconscient (LOWEN, 1988) : "*La somatisation en tant qu'elle résulte de la représentation de la violence et de la destructivité est donc une expression exemplaire de la pulsion de mort*" (DEJOURS, 1989, p. 53). Comme nous l'avons vu (cf. troisième partie section I), pour les psychanalystes, la pulsion de mort est l'expression fondamentale d'un comportement autodestructeur (GREEN, 1986), d'un effort pour se débarrasser et éliminer de ce qui est vécu comme perturbant et/ou maintenant l'inquiétude (RECHARDT, 1986 ; RECHARDT, IKONEN, 1986), d'une tentative de réduire complètement les tensions, c'est-à-dire de ramener l'être vivant à l'état anorganique (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967), d'une réaction à une perturbation provoquée par les besoins (SEGAL, 1986) - l'hétérodestruction ne constituant qu'une tentative de soulagement de la tension interne (GREEN, 1986). Cette poussée des forces destructrices peut susciter des manifestations somatiques et organiques d'ordres divers (SEGAL, 1986) qui fragilisent et accentuent les réactions neuro-végétatives, les désordres fonctionnels et lésionnels, les processus de somatisations qui sont souvent issus de défaillances ou de défaites du psychisme "*particulièrement notables dans son système Pcs (préconscient) de représentations*" (MARTY, 1990, p. 620). La manifestation de la destructivité peut être liée au désinvestissement de la relation

⁸⁴ Pour Daniel WIDLÖCHER (1983), la personnalité du sujet, quelles que soient ses caractéristiques, ne peut se déprimer qu'en réponse à des événements. Les dépressions qui sont les plus dépendantes de la personnalité sont qualifiées de névrotiques et ne font qu'amplifier la souffrance et les conflits endogènes qui existent en permanence.

à l'objet. Dans cette perspective, le rapport du Moi aux syndromes psychosomatiques relève "*des relations entre le Moi et le soma par l'intermédiaire du Ça (ancré dans le soma mais distinct de lui)*" (GREEN, 1979, p. 53).

Ainsi, lorsque la voie mentale (fantasmes agressifs) et la voie motrice (décharges psychomotrices) ne peuvent suffire ou convenir, "*l'énergie pulsionnelle ne peut se décharger autrement que par la voie du système nerveux autonome et par le dérèglement des fonctions somatiques : c'est la voie viscérale, celle qui est à l'œuvre dans le processus de somatisation*" (AUBERT, 1990, p. 730). Le trouble psychosomatique constitue alors un comportement relocalisé, un point de convergence où le sujet tente de situer les sources apparentes de sa souffrance : "*Les troubles psychosomatiques sont la vérité du corps*" (JANOV, 1975, p. 167). De la même manière, Annette THOME-RENAULT (1995, p. 12) estime que le "*risque de désorganisation somatique est grand quand il y a un excès d'excitations qui déborde à la fois les capacités de traitement psychique et les possibilités de décharge dans des systèmes de comportement*". Les somatisations peuvent alors être associées à des troubles du système émotionnel : "*Les somatisations apparaissent au premier chef comme le substitut d'affects supprimés, d'une expression émotionnelle inhibée, bref d'une communication émotionnelle limitée ou impossible avec un autrui privilégié*" (PAGES, 1993, p. 256) ⁸⁵.

Dans cette perspective, Michel HANUS (1994) précise que les deuils et séparations peuvent "*entraîner une décompensation ou une aggravation d'une maladie somatique préexistante*" (p. 231) - avec une sensibilité accrue des hommes à ces réactions somatiques pathologiques. La désorganisation psychique apparaît alors comme un prélude possible à une désorganisation somatique. A ce titre, la somatisation est d'autant plus liée au deuil que la "*menace de désorganisation somatique risque de pointer au moment où le narcissisme est trop durement mis à l'épreuve*" (ROSENBERG, 1991, p. 4), comme c'est le cas dans le processus de deuil. Le deuil agirait comme un révélateur d'un état organique antérieurement perturbé mais non connu ⁸⁶. La somatisation peut également être une forme de dépression masquée qui se définit comme "*un syndrome dépressif dont les symptômes psychiques de la dépression sont au second plan, masqués par une symptomalogie, le plus souvent somatique*" (GUELFY & alii, 1987, p. 118) ⁸⁷.

⁸⁵ les somatisations procèdent alors, selon Max PAGES, d'un bloc intersystémique qui relie le système corporel (grandes régulations vitales, processus homéostatiques fondamentaux) et le système émotionnel (système de transformation des régulations corporelles à des fins de représentation et de communication).

⁸⁶ voir également BACQUE, 1992.

⁸⁷ voir également CLANCIER, 1989.

Chez Fernand, les troubles organiques peuvent être rapprochés, sur le plan chronologique, d'événements marquants dans l'histoire de l'entreprise. Sur le versant social, l'année 1991 marque un tournant dans la vie de la société déjà amorcé sur le plan technologique et matériel par la suppression de l'atelier de typographie en décembre 1989 : les licenciements des deux salariés les plus anciens de l'entreprise en mars (Michel D.) et octobre 1991 (Marcel D.). Le 25 novembre de cette même année, F.C. est hospitalisé pour une intervention chirurgicale apparemment bénigne à la prostate qui, pour des raisons infectieuses, le conduira à s'absenter de l'entreprise jusqu'au 1er juillet 1992. Cet arrêt maladie sera le premier de sa carrière :

"J'ai travaillé 41 ans et demi sans prendre une demi-heure d'arrêt maladie"

Le licenciement de Michel D., qu'il avait formé lui-même ("c'est moi qui lui avait tout appris. On avait passé ensemble pour mettre les choses au point ..."), laissera à F.C. des regrets encore présents aujourd'hui et une forme de culpabilité larvée :

*"même actuellement, j'ai des regrets à avoir été amené à prendre cette décision"
"Parfois, je me demande s'il a à manger"*

C'est d'ailleurs son fils qui le licenciera. En fait, Fernand vivra de façon "très difficile" le licenciement de Michel, même s'il ne le fera pas voir à son entourage :

*"Quelqu'un qu'on a formé, avec qui on a vécu et avec qui on a eu de très bons rapports ? On le vit très difficilement parce qu'on a toujours peur que le problème n'a pas toujours été vu à fond (...) On a toujours peur d'avoir fait une erreur parce que ces garçons là sont dans la misère tous les deux"
"Quand Michel est parti, ça m'a fait un choc !"
"... se séparer du personnel avec lequel on a travaillé longtemps, cela n'a pas été facile, cela a été extrêmement dur !"*

Philippe C. nous confirme les réactions affectives profondes associées au départ de ces salariés, et plus particulièrement à celui de Michel D.

"Il y a eu un moment où il s'est écroulé psychologiquement. La période qui a consisté à licencier Michel et ensuite le licenciement économique de Marcel. Pour lui, c'était des drames qu'il a vécu comme ça. Quelque part ça devait être pour lui un échec. Surtout pour Michel, il l'a vraiment vécu ainsi. !"

Son épouse corrobore les liens affectifs profonds qui liait Fernand et Michel D. en ces termes :

"Le départ de Michel s'est très mal passé. Je pense qu'il ne s'en remettra jamais. Il le vit toujours. Michel n'est plus là. Il en reparle volontiers. Il en a les larmes aux yeux. Je pense que dans son for intérieur il espère que Michel refasse sa vie. Michel, c'était comme un de ses fils. Ils avaient une grande complicité. Il a regretté et il regrettera toujours que Michel soit parti"

Ces regrets peuvent être rapprochés de l'appréciation des conséquences de cette décision pour la famille de l'intéressé :

"Quand on prend des décisions comme ça, on sacrifie deux générations. C'est sûr, on sacrifie deux générations. Les patrons qui font cela par méchanceté, ce sont des affreux !"

Il conservera l'espoir d'ailleurs que les conflits avec ces deux plus anciens salariés s'estompent avec le temps :

"J'ai toujours eu cet espoir là. Je n'ai pris la décision de licencier Michel que parce que Michel m'y a forcé. Je n'aurais pas pris la décision de me séparer de lui (...) Et il m'y a contraint, il m'y a forcé. Sans quoi, je ne me serais jamais séparé de lui"

Le licenciement de Marcel semblera l'affecter beaucoup moins :

"Un jour je lui ai dit : "Michel est passé à la trappe, c'est regrettable pour lui et je le regrette pour lui. Et toi, tu y passeras et là je ne le regretterais pas"

"Quand le deuxième est parti, ç ne m'a pas fait de choc, ça m'a soulagé complètement. Parce que je savais qu'il polluait l'atelier. Le mot précis, c'est polluer l'atelier. En plus, ce dernier, je savais qu'il risquait moins que son copain"

La disparition de l'atelier typographie, dont il *"connaissait par cœur"* les machines, précédera d'une année le premier de ces deux licenciements (celui de Michel D.). La conjugaison de ces deux événements marquera une cassure dans l'environnement professionnel de Fernand :

"A cette époque, il y a eu une cassure, brutalement !"

Même si pour lui, la disparition de l'atelier typographie ne s'accompagnera d'aucun regret et d'aucune nostalgie :

"Non, il n'y a pas eu de regrets de ma part (...) Je sais me séparer des choses passionnantes à partir du moment où je trouve que c'est fini, terminé"

C'est moins la disparition physique des machines typographiques que les conséquences de cette mutation pour l'avenir de Fernand dans l'entreprise et les enjeux symboliques liés à l'irréversibilité de cette disparition qu'il convient d'intégrer ici. En effet, la disparition de ce parc machines consacrait de façon définitive et irrémédiable l'inadaptation de Fernand. à l'évolution de son entreprise. Le remplacement de la typographie par l'offset, avec l'accélération des rythmes de production qu'elle sous-tend et l'absence de maîtrise chez Fernand de ce type de matériel, allait nécessairement remettre en cause à terme sa présence même dans cette entreprise qu'il ne reconnaissait plus.

Analysons maintenant ces deux catégories de phénomènes. Le sujet, pris dans son historicité, s'appuie sur ses expériences passées pour instruire ses représentations et ses conduites et structurer ses projets d'avenir. La continuité temporelle de son sentiment d'identité, en dépit des changements qui s'imposent toujours à lui comme l'un des éléments constitutifs de l'expérience de soi, se fonde d'ailleurs sur quatre facteurs (BIROUSTE, 1980) :

- ⇒ la relative stabilité du schéma corporel et de l'image du corps.
- ⇒ l'appropriation du passé personnel qui donne à l'histoire signifiante, au travers d'un filtrage affectivo-cognitif très complexe, un caractère de familiarité et d'intimité.
- ⇒ la projection dans le futur qui constitue une réalisation anticipée d'un désir actuel incluant le présent comme point de départ.
- ⇒ la régularité et la stabilité des situations de vie quotidiennes et de rapports sociaux dans lesquels le sujet est engagé. Cette stabilité environnementale renvoie à la cohérence du système représentationnel du sujet, qui n'est évidemment pas neutre émotionnellement, mais au contraire chargé, investi d'affects et de valeurs.

La disparition de l'atelier de typographie et le départ des deux salariés qui ont été, jusqu'en 1983, les deux seuls salariés de l'entreprise - avec l'épouse de F.C. - consacrent une modification brutale et irréversible des éléments matériels et sociaux centraux de l'espace de vie de Fernand. Ils marquent ainsi la disparition définitive de l'entreprise telle qu'il l'avait connue depuis son entrée dans la société et telle qu'il l'avait développée au fil des années. Cette dissolution des points d'ancrage, des marqueurs socio-cognitifs, des repères fixes échappant aux changements bouleversent l'équilibre des rapports dialectiques entre la logique d'équivalence et la logique d'antagonisme (DOLLE, 1980) nécessaires à l'actualisation et la potentialisation de l'identité. Cette maladie marquera d'ailleurs la fin de son investissement psychologique dans le devenir de la société, de sa projection dans le futur et le commencement du processus de désengagement relatif de Fernand par rapport à la vie dans son entreprise :

"Cela m'a certainement donné une volonté de faire jusqu'à il y a trois ans maintenant, au moment de mes problèmes de santé"

"A partir de là, j'ai moins vécu pour l'entreprise. J'ai moins vécu pour mon entreprise parce que je me suis dit : "Attention, ici c'est un avertissement, un signe" (...) Là j'ai commencé à me détacher de l'entreprise. A partir de fin 91"

"Je me suis dit : "Il faut que tu te méfies. Il faut voir les choses différemment"

D'ailleurs, à cette époque, Fernand prendra conscience d'une moindre résistance au stress et d'une diminution de sa capacité de travail consubstantielles à son vieillissement biologique et organique :

"Je me suis détaché de mon entreprise pour un tas de raisons parce que c'est vrai que je voyais que j'étais en train de vieillir. Et moi, j'avais compris que c'était un signe, d'autant plus que je sentais que j'avais moins de résistance au travail"

La mutation technologique, le sentiment que la relève était assurée ("*je sentais très bien qu'il y avait des jeunes autour de moi*") constituent d'autres motifs cités par F.C. pour expliquer son dégageant de la vie de l'entreprise.

Ce processus se concrétisait principalement à un dégageant psychologique de la vie de l'entreprise :

"Je ne pensais plus aux choses de l'entreprise"

Fernand ne souhaitait d'ailleurs pas reprendre son activité le 1/07/1992 parce qu'il n'était pas certain d'être totalement guéri. Précisons qu'entre le mois de janvier et d'avril 1992, il viendra tout de même remplacer à mi-temps une personne de l'atelier absence (arrêt du 16/01/1992 au 1/07/1992) ; absence qui se conjuguera d'ailleurs avec celle de la femme de Philippe C. pour son premier congé maternité (arrêt du 1/10/1991 au 1/06/1992) :

"Je ne voulais pas reprendre parce que je voulais attendre d'être vraiment guéri, être sûr. Il n'y a que depuis un an que je ne fais plus d'infections"

Cette reprise forcée affectera son "humeur" :

"Ils ont vu arriver quelqu'un de très mauvaise humeur (...) En plus je fais facilement voir ma mauvaise humeur"

Au moment de son arrêt, son fils semblait encore avoir besoin de ses compétences - propos confirmés par les deux intéressés de façon séparée.

"Quand je suis tombé malade, Philippe m'a dit "il faut que tu reviennes tout de suite". Il n'avait pas encore toute les billes en main"

"Il comptait un peu sur moi parce que l'enfoiré, il vient me voir à l'hôpital, je venais juste d'être opéré et il me dit : "Bon, dans 8 jours tu es sur pieds (...) Il m'a dit j'ai besoin de toi, je compte sur toi il faut que tu reviennes"

Ces sept mois d'arrêt marqueront le début de la phase d'acceptation et de la prise de conscience progressive que son fils pouvait assurer seul la direction de l'entreprise :

"A cette époque je me suis dit : "Philippe a tout en main, j'ai une très grande confiance en Philippe"

"Quand je suis tombé malade pour la première fois, il était juste prêt"

Son fils notera d'ailleurs un changement d'attitude de son père à partir de sa réintégration (en juillet 1992) :

"Je pense qu'il commençait à évoluer psychologiquement de manière beaucoup plus positive. Il avait un regard sur des choses qui était beaucoup plus distant, ce qui lui permettait de mieux apprécier les choses"
"Il y a un moment où il a touché le fond. Après c'était beaucoup plus facile pour lui"

Ce double processus de maturation et de décentration ne s'accompagnera pourtant pas d'une élaboration de nouveaux projets de vie de la part de Fernand :

"A cette époque, je ne faisais pas de projets (...) parce que je savais que ce n'était pas quelque chose de définitif"
"D'ailleurs, je n'avais pas redécidé de refaire de la peinture parce que je savais que c'était en attente"

Il était alors enfermé dans ses propres contradictions et conservait le sentiment de manquer à l'entreprise :

"Je me préoccupais encore de mon entreprise pour la bonne raison que je savais que je manquais à l'entreprise. Parce que à l'époque, je manquais (...) Mais peut-être que je me faisais un peu trop de cinéma. Parce que c'est vrai que cela les a soulager de ne plus m'avoir dans les jambes"

mais en prenant conscience progressivement que sa présence n'était plus réellement indispensable à l'entreprise :

"Il s'est quand même aperçu, parce qu'il a été absent huit mois, que l'entreprise avait continué à exister et que de toute évidence cela se passait bien" (P.C.)

Cette prise de confiance était confortée par les résultats financiers de l'entreprise qui enregistra au cours de l'année 1992 le C.A. le plus élevé de son histoire avec un progression de plus de 9 % par rapport à l'année 1991.

③ **Seconde somatisation : Maladie cardiovasculaire**

Le second arrêt maladie de Fernand pour infarctus est daté du 1er mai 1993 - il n'a pas réintégré l'entreprise depuis et ne la réintégrera probablement pas.

Pour Marie-Frédérique BACQUE (1992), Michel HANUS (1994) et Michel BON (1994), les problèmes cardio-vasculaires sont fréquents dans la phase dépressive d'un processus de deuil.

Selon Stephen SINATRA (in LOWEN, 1988), spécialiste de la cardiologie clinique, le stress d'origine émotionnelle est l'un des principaux facteurs responsables des maladies cardiaques. Alexander LOWEN (1988) souligne qu'un sujet soumis à un stress intense sans avoir la possibilité d'agir subit des perturbations dans son système neuro-végétatif (équilibre entre le système sympathique et parasympathique) se traduisant par des sécrétions hormonales intervenant dans les pathologies cardiaques. La soumission prolongée au stress et l'accumulation de perturbations métaboliques seraient une cause de l'endommagement des artères coronaires. Toutefois, selon A. LOWEN, le sentiment d'emprisonnement dans une situation ne peut être considéré comme un facteur déterminant dans le déclenchement d'une attaque : *"A mon avis, le déclic est ailleurs : il se produit lorsqu'on ressent soudain un impérieux besoin de tout bouleverser et que cette impulsion se brise sur un échec"* (LOWEN, 1988, p. 154).

En ce sens, l'abandon de l'espoir, malgré des efforts prolongés et le recours à la volonté, joue un rôle majeur dans ce processus. Dans cette perspective, l'attaque peut, pour certaines personnes, apparaître comme le seul moyen d'échapper au stress et aux difficultés d'une existence sous pression. Elle serait une sorte de réaction panique qui se produit quand, ayant été saisi par un soudain besoin de s'en sortir, cette pulsion devient suffisamment forte pour menacer l'apparente sécurité du statu quo. Les forces qui nourrissent de telles réactions résultent essentiellement de facteurs intérieurs et inconscients qui résistent à la volonté consciente et renvoient à l'articulation entre les pulsions de vie et de mort (cf. troisième partie section I). Elles peuvent être comprises dans une logique de *"marchandage"* telle que la décrit Elisabeth KUBLER-ROSS (cf. troisième partie section IV) : *"Ce n'est qu'après en avoir payé le prix qu'ils s'estimeront libres de changer leur vie de manière positive"* (LOWEN, 1988, p. 174). A ce titre, les problèmes cardio-vasculaires de Fernand lui ont servi de prétexte pour justifier l'arrêt, qui sera sans doute définitif, de son activité professionnelle :

"L'année derrière c'était mon infarctus, mais c'était aussi un grand soulagement parce que j'ai enfin trouvé le prétexte de dire "je ne fais plus rien"

"Je me suis dit "c'est fini, je ne peux plus rien faire. Je suis arrivé au bout du rouleau. Maintenant, tu as un infarctus, il n'y a plus personne qui va venir t'emmerder. Maintenant, tu vas profiter de la vie"

Cette maladie marquera la volonté définitive de F.C. que quitter la tête de la société - décision qui était en maturation alors depuis plus de deux années :

"Quand j'ai eu mon infarctus, Philippe est venu me voir à l'hôpital, je lui est dit : "Maintenant, tu es le patron, je ne craquerai plus jamais"

"L'arrêt définitif s'est passé le jour de mon infarctus parce que c'est là que j'ai dit à Philippe : "J'arrête !"

"Quand ce pépin m'est arrivé, je suis dit : "Il n'est plus question de faire comme avant"

"Quand je suis tombé malade, là j'ai dit : "Je crois que je suis allé trop loin"

"Probablement quand j'ai été malade, le déclic a été définitif"

Dans ce cas, l'événement porteur de rupture fait éclater l'impasse dans laquelle Fernand était pris ⁸⁸.

Son dégagement psychologique par rapport à son entreprise nous est confirmé par son fils qui l'avait déjà remarqué de façon très nette après la réintégration de son père à la suite de son premier arrêt maladie (1/07/1992) :

"Je me souviens lorsque l'on recevait les clients et les fournisseurs, ils me présentaient de plus en plus comme son successeur, comme quelqu'un qui allait mettre des choses en place dans l'entreprise (...) Donc, lui ce faisant, me présentait plus comme son successeur. C'est une évidence. C'est quelque chose qui le lâchait. D'ailleurs, tout à la fin, avant qu'il ait eu son accident cardiaque, il disait : "De toute façon, c'est lui le dirigeant ...""

Cette maladie marquera également le commencement de la phase de réorganisation :

"Quand j'ai eu mon infarctus, j'ai eu des projets pour moi"

En quoi cette lecture psychosomatique des troubles coronariens peut apporter un éclairage sur le processus de désorganisation lié au travail de deuil ? Avant ses troubles cardiaques, Fernand se trouvait enfermé dans des désirs contradictoires, dans un conflit entre son désir de sortir de la situation dans laquelle il trouvait et sa peur ou l'impossibilité, réelle ou imaginaire, de le faire (pour des raisons matérielles (retraite), d'utilité de sa présence et narcissiques) - il n'envageait d'ailleurs pas d'arrêter son activité professionnelle. D'un côté, il souhaite quitter l'entreprise pour laisser la direction à son fils, de l'autre il perçoit encore sa présence comme nécessaire et indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise. D'un autre côté, la plainte contient toujours le risque de s'invalider soi-même en donnant une visibilité sociale de son incapacité à assumer ses rôles et responsabilités, avec les risques d'entacher une dimension symbolique centrale dans l'activité managériale (CUENDET, 1981 ; MINTZBERG, 1983). Ce conflit intrasystémique, c'est-à-dire entre le Moi et le Surmoi, est renforcé par les difficultés que rencontre F.C. à "se dire" (GALLAND, SALOME, 1990), à exprimer son ressenti profond avec ses reproches :

"Je ne sais pas communiquer la tendresse envers mes enfants"

"Je suis incapable de dire à mes enfants que je les aime beaucoup, que je fais attention à eux. Ils savent très bien que je fais attention à eux. Mais je ne saurais pas capable de leur dire (...) D'ailleurs, je m'en fais souvent le reproche"

*"Je ne sais pas avoir de contacts physiques, affectifs avec les gens. Je suis incapable d'en avoir"
"Tout mon environnement était comme ça, on ne doit pas faire voir sa douleur. C'était tout le monde !"*

⁸⁸ et consacre la nécessité d'un paradigme systémo-événementiel (MORIN, 1990) dans l'approche biographique (LEGRAND, 1993).

Cette contradiction se traduit notamment par un conflit de rationalité axiologique qui se nourrit :

⇒ par un sens du sacrifice intériorisé qui s'inscrit dans une logique de rationalité économique patrimoniale (BAUER, 1993).

*"Pour arriver à ce type d'entreprise avec ces technologies, il faut le sacrifice de deux générations"
"Il y a deux générations qui se sont sacrifiées"*

Philippe C. décrit d'ailleurs son père comme "un homme de devoir" :

"C'est toujours un homme de devoir, même par rapport à sa femme, je crois qu'il est profondément comme ça"

⇒ par la valeur du travail dans sa construction identitaire

Bernard ZARCA (1988) note que dans la culture artisanale, le fils d'artisan, l'apprenti "vient d'un milieu social qui cultive les valeurs de travail et d'effort" (p. 250). Cette assertion s'applique parfaitement à Fernand pour qui le travail représentait une valeur centrale de son schéma identitaire.

⇒ par un certain sens du stoïcisme associé à une tendance surmoïque marquée

"C'est vrai qu'on a eu des moments difficiles mon épouse et moi, mais on n'a jamais eu de misère morale"

⇒ par un sentiment d'estime de soi associé à la "force de caractère"

"Personnellement, je ne sais pas avoir d'estime pour les gens qui n'ont pas de force de caractère. La force de caractère, c'est d'aller jusqu'au bout des choses et en baver s'il faut en baver. Que ce soit en positif ou en négatif"

Ces différents éléments traduisent bien une tendance surmoïque marquée dans la psychologie de Fernand. Cette tendance se confirme par l'utilisation dans son discours de verbes traduisant l'obligation, la contrainte intériorisée, le devoir. Le dénombrement et le comptage fréquentiel des verbes associés à cette idée de contrainte intériorisée donnent les résultats présentés dans le tableau ci-dessous :

Verbes	Temps de conjugaison	Fréquence absolue	% / total des vocables	Commentaires
FALLOIR	Présent de l'indicatif	115	42%	dont 11 avec adverbe de manière (*)
	Imparfait	67	24%	dont 8 avec adverbe de manière (*)
Nbre d'utilisation du verbe falloir		182	66%	
DEVOIR	Présent de l'indicatif	30	11%	dont 2 avec adverbe de manière (*)
	Imparfait	30	11%	
	Conditionnel passé	16	6%	
Nbre d'utilisation du verbe devoir		76	28%	
OBLIGER	Participe passé	16	6%	
Nbre d'ut. verbes "d'obligation"		274	100%	

(*) Impérativement, jamais, toujours, vraiment - impérativement étant cité dans 63 % des cas

Il est intéressant de noter l'utilisation privilégiée par Fernand du verbe impersonnel "falloir" dans ces différents verbes "d'obligation" - contre 55 citations pour le verbe vouloir. Comme le précise Max PAGES (& alii, 1984), l'utilisation de ce verbe renvoie en analyse de contenu à un processus d'intériorisation des contraintes organisationnelles (il est utilisé, chez Fernand, dans 95 % des cas à propos d'un thème renvoyant au registre professionnel) et de superposition du sujet et de l'objet : *"Alors que le "tu dois" distingue et sépare les positions du sujet de l'énonciation et celui de l'énoncé, le "il faut" les confond. Celui qui énonce (impose) et ce qui est énoncé (est imposé) sont supposés tenir la même place. Il y a annulation des différences et, à l'issue de cette guerre de positions d'où la guerre est absente, chacun devient son propre censeur"* (PAGES & alii, 1984, p. 176). Cette tendance est confirmée par l'utilisation privilégiée des adverbes "toujours" (223 citations) et "jamais" (170 citations) sur lesquels nous reviendrons ultérieurement.

La contradiction entre ces différents éléments de rationalité axiologique peut toutefois être rapprochée d'une analyse des caractéristiques personnelles du sujet. Meyer FRIEDMAN et Samuel ROSENMAN (1959⁸⁹), dans une étude désormais classique et confirmée par d'autres travaux, ont constaté que les individus victimes de maladies coronariennes avaient fréquemment les mêmes traits de personnalité. Les comportements de ces sujets, qu'ils appellent les "individus de Type A", reposent sur trois types d'attitudes que l'on retrouve chez Fernand résumées comme suit par Eric ALBERT (1994, p. 47) :

⇒ le rapport au temps caractérisé par un sentiment d'urgence qui les rend particulièrement impatients, obsédés par l'idée de finir les choses rapidement et développe chez eux une

⁸⁹ le lecteur trouvera une présentation de ces travaux dans les ouvrages d'Alexander LOWEN (1988, 123-139) et d'Eric ALBERT (1994, p. 46-47).

tendance à rendre tout moment productif et, si possible, à faire plusieurs choses à la fois. L'individu de type A est extrêmement tendu toujours mû par une sensation d'urgence des choses et est parfaitement incapable de supporter l'inaction.

- ⇒ une tendance à tout voir sur le mode de la compétition - tendance pouvant être rapprocher de ce que Karen HORNEY (1953) appelle la "compétition névrotique" qui diffère de la compétition normale par une comparaison sociale permanente, une volonté d'exemplarité et le sentiment d'hostilité. Ces individus de type A sont hyper-compétitifs et obsédés par la réussite et s'irritent facilement en cas de désaccord. Pour F.C., le sentiment de réussite est associée à une dimension professionnelle :

"Même encore maintenant, j'en parle avec fierté de cette entreprise. Mais ça n'a jamais signifié pour moi une réussite, une réussite sociale, je parle. Réussite professionnelle, oui. Réussite sociale, non."

- ⇒ une grande implication dans le travail.

Cette maladie coronarienne peut également être rapproché d'événements familiaux. A partir de 1991, sa fille rencontrera de graves difficultés financières. Pour l'aider à s'en sortir, Fernand décidera d'ailleurs, avec l'accord de son épouse, de transmettre la société à son fils et de lui vendre sa maison en 1993 - Philippe C. rachètera les parts de sa sœur sur ces deux "héritages". Il aura sa crise cardiaque le jour de son déménagement :

"La transporteur devait arriver vers 8h-8h30. Il a eu son début de crise à 7H30." (P.C.)

Selon Fernand - propos confirmé par son épouse de façon séparée -, la revente de sa maison ne constituait pas une source d'anxiété ou de regrets puisqu'il avait déjà envisagé à plusieurs reprises l'hypothèse d'un déménagement en vue de trouver une maison plus petite que celle qu'il habitait alors et (surtout) retirée de la ville - il habite aujourd'hui dans un village situé à 10 kilomètres d'une agglomération.

④ Autres symptômes du processus de deuil

Au-delà des symptômes affectifs (dépression, anxiété, colère et hostilité), somatiques (maladies) et comportementaux (fatigue, pleurs), Fernand manifestait durant cette période un certain nombre de changements physiologiques dont le plus manifeste était la perte du sommeil (insomnie) - phénomènes confirmés par l'intéressé et son épouse de façon séparée.

"Je n'avais que des périodes d'insomnies, que ça !"

Ces problèmes d'insomnie dont Jacqueline C. nous confirme le caractère chronique et récurrent :

"Il avait toujours eu des problèmes d'insomnie. Toujours ! Peut-être pas dans les premières années, mais par la suite toujours. Toujours réveillé à partir de 2 heures du matin sans dormir profondément. De 2 heures du matin jusque 3, 4 heures. Tous les jours, tous les jours !"

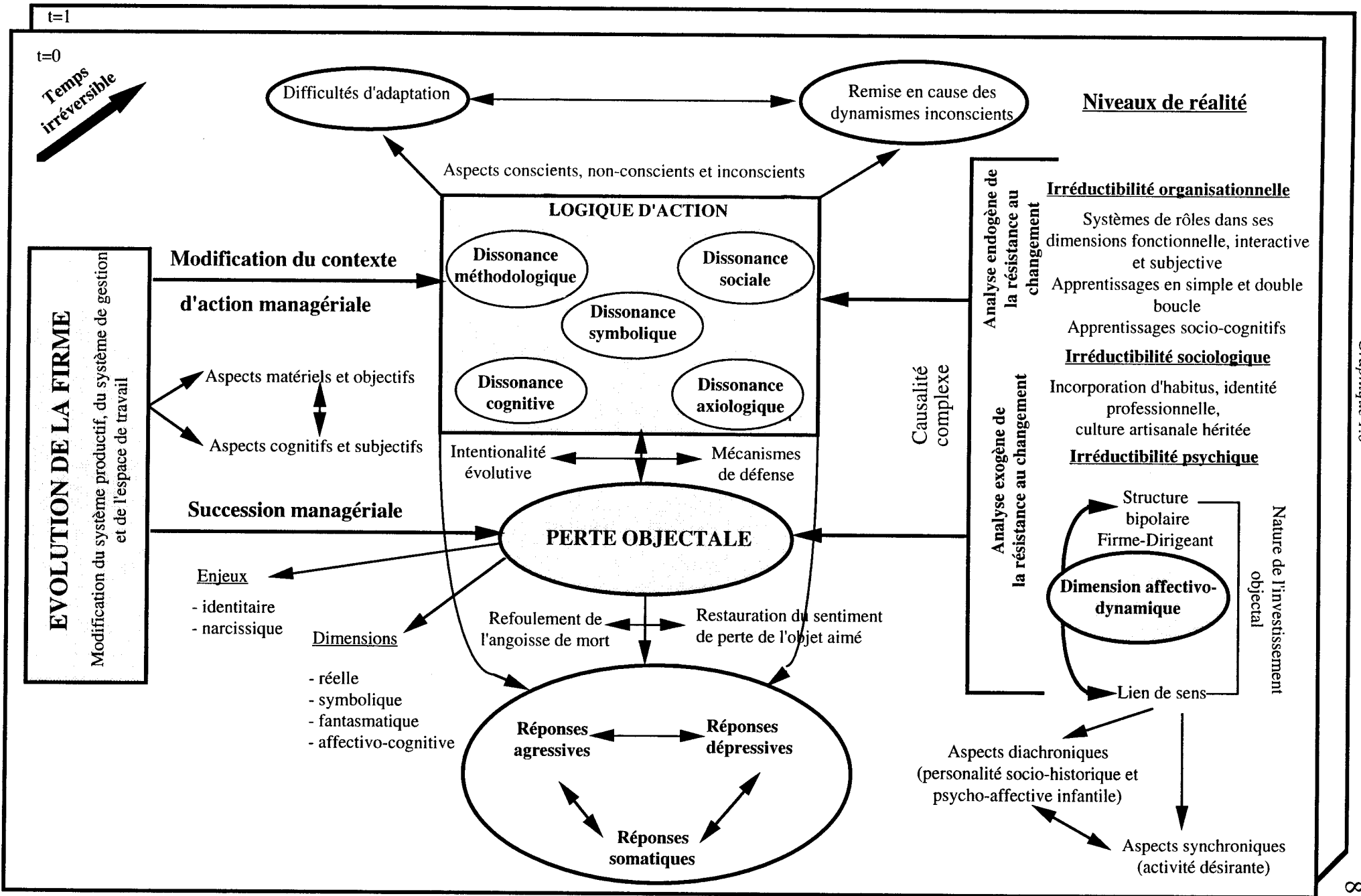
Conclusion de la phase préparatoire

Nous pouvons résumer les étapes préparatoires de ce processus de deuil à travers le graphique 1.0 qui insiste à la fois sur la nature objective et subjective du changement pouvant s'appréhender dans une triple perspective organisationnelle, sociologique et psychique en référence à la modification du contexte d'action du dirigeant et la succession managériale. Ces différentes dimensions structurales, irréductibles les unes aux autres, s'étaient et se renforcent mutuellement et permettent d'établir une distinction entre les sources endogènes (niveau organisationnel) et exogènes (niveaux sociologique et psychique) de la résistance au changement :

① **Niveau organisationnel** : la modification du système productif, dans ses dimensions matérielles et cognitives, et du système de gestion de l'entreprise constituent une modification objective du contexte d'action de l'activité managériale du dirigeant et de ses rôles dans une triple dimensions fonctionnelle, interactive et psychologique :

⇒ **Fonctionnelle** : Fernand s'est progressivement senti remis en cause dans ses fonctions car il ne maîtrisait plus les compétences stratégiques de l'entreprise et ne pouvait plus conserver une proximité vis-à-vis d'un processus de production qu'il ne comprenait plus tant sur le plan matériel que cognitif tant au niveau du prépresse que des procédés d'impression.

⇒ **Interactive** : Les salariés se sont progressivement rendus compte de ce glissement des compétences stratégiques du père vers le fils. La dimension symbolique de Fernand s'est naturellement trouvé affecté par cet état de fait, alors qu'il se cantonnait progressivement dans le "rôle du con" - pour reprendre son expression.



Graphique 1.0

⇒ Psychologique : Fernand sentait qu'il ne maîtrisait plus le processus de production et le système de gestion de l'entreprise. Il vivait d'autant plus mal cette situation qu'il se trouvait bloquer dans une situation dont il n'arrivait pas à se dégager.

Cette analyse peut également se placer au niveau des processus d'apprentissage et de méta-apprentissage (cf. deuxième partie section III et troisième partie section I et II) :

⇒ Apprentissage du premier ordre : Fernand n'a jamais souhaité se former aux nouvelles technologies (offset, P.A.O., outil informatique) qui ont progressivement modifié le processus de production et le système de gestion de la firme. Les apprentissages réalisés sur le matériel typographique n'étant pas transférables à l'offset, la question de la transposition des apprentissages ne se posent pas. Cette absence d'apprentissage a naturellement conduit à une réduction progressive de son champ d'action et de sa capacité à maîtriser le système productif. Elle consacre ainsi l'action déstabilisatrice du temps sur la compétence professionnelle qui peut se lire à travers la variable domestique de l'âge : *"L'âge est en effet à la fois ce qui est supposé témoigner de l'expérience (l'accumulation des savoir-faire, routinisés par des situations de mises en œuvre réussies) et ce qui est soupçonné de porter la marque plus ou moins visible de l'usure de la compétence (les savoirs inadaptés à l'évolution du travail)"* (TREPOS, 1992, p. 33-34).

⇒ Apprentissage du second ordre : En résonance avec les travaux qui stipulent la difficulté de passage d'une logique entrepreneuriale à une logique managériale (cf. deuxième partie section III chapitre II), Fernand a toujours souhaité conserver une proximité avec l'exécution concrète du travail, proximité associée, en référence avec sa culture artisanale, à une forte valence hédonique. Cette situation peut sans doute être rapprochée de la dimension sociale, et plus particulièrement de son processus de socialisation professionnelle. Elle ne peut occulter que Fernand a été, la plus large partie de sa carrière professionnelle, un membre (central) de l'atelier de production. Cet engagement prolongé dans l'exécution concrète du travail ⁹⁰, avec un type de technologie donné qui n'a connu que très peu d'évolution (la typographie), n'a pu que renforcer sa réticence à acquérir de nouvelles compétences techniques et à s'inscrire dans d'autres logiques fonctionnelles. Dans cette perspective, le fait de rester un certain temps dans une logique d'action spécifique diminue les "chances" de s'en sortir : *"Que l'on parle*

⁹⁰ "le temps de séjour dans un état" (CONINCK, GODARD, 1989).

de constitution progressive de réseaux de sociabilité ou d'habitation à une tâche, l'idée est qu'au bout d'un certain temps il est "coûteux" de s'en aller (CONINCK, GODARD, 1989, p. 35).

En ce sens, Fernand n'a pas voulu, ou/et pas pu, pour des raisons conscientes ou non-conscientes, effectuer les méta-apprentissages qui auraient pu le conduire à reconsidérer ses rôles, ses fonctions, sa place dans l'entreprise. Cette situation ne peut toutefois occulter la valence hédonique, historiquement constituée, qu'il associe naturellement à sa participation à l'exécution concrète du travail. En ce sens, la difficulté de la transition entre une identité artisanale et managériale (STANWORTH, CURRAN, 1976) ne peut évacuer l'influence de l'activité désirante, la rationalité de l'acteur qui trouve une satisfaction intrinsèque "*at producing a quality product backed with personal service*" (STANWORTH, CURRAN, 1976, p. 104).

Cette situation corrobore la théorie de la succession managériale dans un contexte de **changement** mutationnel qui justifie le départ des cadres dirigeants par leur difficulté d'adaptation ou leur absence de motivation à reconsidérer leurs logiques d'action profondes (cf. deuxième partie section III chapitre I).

⇒ Apprentissage socio-cognitif : Absorber par la gestion quotidienne et très proche de l'exécution concrète du travail, Fernand n'a pas participé activement au processus de modification de la logique du système organisationnel - cette absence de participation ne peut occulter ses affects dépressifs durant cette période qui ne lui auraient pas permis, en tout état de cause, de s'insérer dans un processus d'apprentissage.

Au-delà de ce retrait, fortement retranché dans son entreprise, Fernand ne s'est jamais inscrit dans des modes collectifs d'apprentissage au sein de structures d'échanges inter-dirigeants susceptibles de nourrir des démarches informelles d'appropriation des acquis privilégiant des formes et de réseaux de socialisation comme support de diffusion du perfectionnement (cf. troisième partie section III) - structures dont il conteste d'ailleurs l'efficacité. Son relatif isolement, hormis des contacts informels avec quelques personnes, l'a sans doute conduit à s'enfermer et à reproduire des logiques d'action qu'il avait apprises au contact de son père sans qu'il soit nécessairement conscient des effets de cet enfermement à terme.

Ces différents niveaux d'analyse place la recherche des connexions causales au cœur de la dynamique processuelle, dans la re-construction de la logique de déroulement ou

d'enchaînement des événements - qui correspond au modèle du cheminement de F. de CONINCK et F. GODARD (1989). L'absence de démarche d'apprentissage, liée en partie à un surengagement dans l'action, est une forme temporelle de causalité qui met du temps à produire ses effets. C'est la transition d'un état à un autre du système productif et du système de gestion de la firme, dans un temps hétérogène incluant les moments bifurcatifs, qui révèle les manques en matière de connaissances et de savoir. Si ce niveau d'analyse privilégie l'identification des mécanismes endogènes de résistance au changement, les deux suivants procèdent de mécanismes exogènes.

② **Niveau sociologique** : la modification du contexte d'action de l'entreprise, dans ses aspects managériaux et non-managériaux, questionne le dirigeant dans ses habitus, sa culture artisanale (STANWORTH, CURRAN, 1976 ; GRESLE, 1987), conduit à une remise en cause des caractéristiques structurales de son "style" (TAP, 1991) qui le situait jusqu'alors dans son groupe d'identité (culture artisanale) et son champ social, l'incitait à agir et à produire en fonction et dans le cadre du système d'idées, de sentiments et d'habitudes qui était le sien, dans le respect des codes intériorisés par un processus de socialisation (valeurs, activités, pratiques managériales, style de management et de gestion). Le double mouvement constructiviste d'intériorisation de l'extérieur et d'extériorisation de l'intérieur (CORCUFF, 1995) associé à la théorie de Pierre BOURDIEU peut s'analyser à travers la définition même de l'habitus qu'il propose, c'est-à-dire un "*système de dispositions durables et transposables*" (BOURDIEU, 1980⁹¹) :

⇨ *dispositions* : Fernand a intériorisé et incorporé, le plus souvent de manière inconsciente, des inclinaisons à percevoir, sentir, agir et penser liées à ses conditions objectives d'existence et sa trajectoire sociale. Cette intériorisation de l'extériorité consacre la prégnance des structures objectives du champ social qui s'incarnent dans le processus de construction de la réalité sociale actualisée dans l'intersubjectivité et l'interaction du processus de socialisation.

⇨ *durables* : Ces dispositions acquises sont fortement enracinées dans son schéma identitaire et contribuent à réguler durablement les aspects perceptifs, cognitifs et praxéologiques attachés à ce schéma.

⁹¹ cf. troisième partie section I.

⇒ *transposables* : Ces dispositions acquises au cours du processus de socialisation primaire et secondaire ⁹² (sphère familiale) ont des effets sur d'autres sphères d'expériences (champ organisationnel).

Ainsi, le changement des structures objectives du contexte d'action pertinent se heurte alors à l'inertie des habitus ⁹³, des structures cognitives et praxéologiques qui ont été façonnés et structurés par l'exposition durable dans les conditions historiques du champ social et socio-organisationnel. En d'autres termes, l'évolution de la firme ne requiert pas de sa part uniquement l'acquisition de nouvelles compétences, mais consacre une rupture par rapport à des habitus professionnels intériorisés par identification au modèle paternel, sa culture de métier envisagée comme un phénomène social total aux multiples résonances affectives et socioculturelles, possédant sa propre logique de fonctionnement. Face à la modification des conditions objectives du contexte d'action, le mouvement inertiel de l'habitus l'empêche de se modifier de la même façon : "*il se produit un déphasage de l'habitus ancien par rapport aux conditions nouvelles*" (ACCARDO, 1991, p. 93). C'est sa personnalité historico-sociale, qui s'analyse dans l'ensemble des déterminismes conditionnant ses conduites individuelles, qui se retrouve remise en cause dans ses aspects identitaires. L'identification des connexions causales se place dans le modèle archéologique (cf. chapitre I) pour laquelle les habitus intériorisés, qui représentent des variables cachées qui travaillent avec le temps pour expliquer l'événement biographique, consacrent la présence du passé dans le présent. Cette intériorisation, laissée longtemps sans importance tant que le contexte d'action du dirigeant était relativement stable, joue un rôle décisif lors de la transition du système productif car le passé, accroché au présent, dicte un mode d'être au quotidien.

- ③ **Niveau psychique** : Au-delà des aspects objectifs, la réalité du changement est représentée par Fernand, c'est-à-dire appropriée par lui, reconstruite à travers son complexe perception-hallucination, intégrée dans son système représentationnel dépendant de son histoire et du contexte social et idéologique qui les environnent. Comme le note Jean-Michel QUINODOZ (1991, p. 21), les expériences réelles de perte et de séparation ne sont pas à considérer uniquement comme des faits de la réalité concrète, mais comme des événements toujours interprétés en fonction de fantasmes. Ainsi, c'est moins les rythmes, la profondeur ou l'étendu du changement que sa valeur signifiante au regard du système représentationnel du sujet - si l'on se place dans un

⁹² pour reprendre la distinction établie par Peter BERGER et Thomas LUCKMANN (1986, p. 177-200).

⁹³ qui sont "*enquelque sorte les structures sociales de notre subjectivité*" (CORCUFF, 1995, p. 32).

perspective individuelle - qui confère psychiquement à un objet son caractère d'objet-pour-moi et conditionne le degré d'activation des mécanismes de défenses intrapsychiques. En bouleversant la structure bipolaire Firme-Dirigeant, l'évolution de la firme questionne le lien de sens, historiquement constitué, qui lie le dirigeant à son entreprise, lien inséparable de sa vie psycho-affective infantile. Nous reviendrons largement sur ce niveau d'analyse qui nous paraît central lors du prochain chapitre.

Face à un contexte déstructurant, le sujet cherche d'autant plus à se défendre qu'il supporte mal les résistances que lui opposent la situation, le contexte technique et les autres acteurs à son propre effort de cohérence (intégration psychique, défense de l'intégrité), de continuité et de positivité (valorisation, estime de soi) construites dans son action et ses rôles. Les stratégies identitaires, qui se manifestent dans les conduites par des mobilisations offensives (agressivité, affirmations, etc.) et défensives (dépressions, isolement, etc.), s'instaurent en raison du mode critique et conflictuel sur lesquels le sujet vit la situation (TAP, 1991). En raison de l'absence de conduites adaptatives susceptibles de réguler, par un travail progressif, les écarts entre la situation et les caractéristiques structurales de l'identité du sujet, les niveaux de dissonance par rapport aux normes de son style de référence deviennent progressivement telles qu'ils lui interdisent toute forme de mobilisation de ses capacités individuantes. Dans cette situation de crise et de rupture (intrapersonnelle, interpersonnelle et institutionnelle), les mécanismes cognitifs, affectifs et praxéologiques, ayant une fonction de régulation de cohérence, de continuité et de positivité de l'identité du sujet (TAP, 1991), s'avèrent insuffisants pour combler à l'instabilité et la déstructuration de ces images de soi, de son identité. Au-delà de la prise de conscience préalable à tout effet de dégagement, le sujet doit s'engager dans des activités de restructuration intégrative pour harmoniser ses conduites, réorganiser ses représentations, renouveler son intentionnalité eu égard au changement de son contexte d'action.

Comment articuler l'intervention et le poids respectif de ces différents facteurs (organisationnels, sociologiques, psychiques) et de ces différents référents théoriques dans l'explication du processus de deuil ? En fait, l'exploration des différents niveaux de réalité ne signifie pas, comme le suggère Eugène ENRIQUEZ (1992) à propos de l'articulation des différentes instances dans son schéma d'analyse de l'organisation, qu'ils présentent tous la même importance dans le processus de deuil. On se retrouve face à une causalité complexe, c'est-à-dire systémique, circulaire et récursive (MORIN, 1990), par rapport à laquelle il paraît présomptueux d'avancer des hypothèses explicatives fermées ou définitives. C'est une chose de définir des déterminations multiples qui opèrent à des niveaux différents et relativement autonomes. C'en est une autre de fixer une articulation précise des déterminations retenues. Cette question n'est pas pour autant insoluble. Elle

requiert toutefois un recours à la théorie qui seule permet de penser une forme d'arbitrage entre les composantes de cette causalité complexe. Il convient à ce niveau de distinguer les phénomènes associés à la modification du contexte d'action managériale de ceux liés à la succession managériale.

⇒ La modification du contexte d'action managériale questionne le dirigeant dans ses rôles, ses habitus professionnels, ses apprentissages, ses compétences. Elle renvoie plus particulièrement aux niveaux sociologiques et organisationnels que nous avons décrit précédemment. C'est parce que le dirigeant n'a pas réalisé les apprentissages et méta-apprentissages nécessaires qui lui auraient permis de s'adapter à l'évolution de la firme, qu'il est resté prisonnier d'habitus incorporés qui le fixent dans une logique d'action, qu'il a éprouvé des difficultés à conserver sa place dans un système organisationnel dont les rationalités technico-économiques et socio-politiques étaient en mutation. En fait, ce niveau d'analyse explique la dissonance vécue par le dirigeant, mais ne fournit que peu d'éléments explicatifs sur les causes du processus de deuil car ils ne se rapportent pas directement au lien de sens qui relie le dirigeant à son entreprise.

⇒ La succession managériale, dans ses aspects synchroniques ou anticipés (activation de l'angoisse de castration liée à la prise de conscience de la perte réelle ou au sentiment de perte anticipée de l'objet d'attachement et de plaisir) reste le phénomène qui pose de façon la plus directe la question du deuil. Comme nous l'avons vu, la théorie du deuil est une théorie de la perte d'un objet d'attachement, d'un objet dont la "disparition" occasionne la mort d'un "*petit bout de soi*" (ALLOUCH, 1995). Dans cette perspective, le lien de sens qui relie le sujet à l'objet apparaît au cœur de l'élaboration d'une hypothèse explicative plausible. Or, toutes choses restant égales par ailleurs, ce lien ne nous paraît trouver son fondement véritable ni dans les processus d'apprentissage ou de méta-apprentissage, ni dans l'incorporation d'une série d'habitus qui fournissent une disposition générale à penser, à sentir, à agir selon un sens interne des pratiques sociales. En reconnaissant pleinement l'influence ces facteurs qui interviennent naturellement dans l'élaboration du lien de sens entre le dirigeant et son entreprise, l'explication la plus significative dans l'élaboration et la construction de ce lien nous paraît être un schéma formel de causalité construit sur un modèle archéologique (CONINCK, GODARD, 1989) qui privilégie la dimension psychique de l'analyse. En décrivant les rapports du passé et du présent par rapport à des événements psycho-affectifs de la vie infantile du sujet, ce niveau de réalité se trouve au centre du rapport symbolique qui confère à la firme son statut d'objet d'attachement. Nous reviendrons largement sur la construction de ce modèle, qui intègre implicitement les dimensions sociologiques et organisationnelles, dans le prochain chapitre.

Bien évidemment, cette distinction ne doit pas être lue dans une perspective dichotomique, mais dialectique. En effet, si l'on considère, par exemple, la déstructuration du schéma d'identité vécue par Fernand, elle résulte tant de la modification de son contexte d'action managériale que de la succession managériale à proprement parlé. Ces différents niveaux de réalité forment en fait la matrice d'une causalité complexe, dans le sens donné à ce terme par Edgar MORIN (1990) ou Max PAGES (1993), qui vise à dépasser les dichotomies schématiques entre des perspectives qui restent, en toute état de cause, intégrées dans un schéma de cohérence globale n'excluant pas certaines formes de clivages. Nous allons maintenant évoquer les deux dernières étapes de la phase de réorientation qui consacrent la fin du travail de deuil.

B - LA PHASE DE RÉORIENTATION

Les deux étapes de cette phase de réorientation renvoient à un processus d'acceptation et de dégageant (amorcé au cours de l'année 1990) et de réorganisation des relations objectales de Fernand.

④ Phase 4 : Acceptation, désengagement

L'acceptation est ce nous libère des attachements au passé (LOWEN, 1988). Si pour Fernand, cette phase s'est amorcée au cours de l'année 1990 (3ème dépression), elle sera plus significative, comme nous l'avons vu, à la fin de l'année 1991 (premier arrêt maladie).

*"C'est arrivé tout à fait inconsciemment parce que Philippe avait des rêves supérieurs aux miens et que les miens n'étaient plus suffisants pour apporter les solutions à l'entreprise. Tout simplement comme ça"
"Aujourd'hui, je me sens totalement hors du coup ! Et c'est vrai. Je vois ça de loin"*

Pour Fernand, la firme est progressivement devenue un support neutre "rendu sans trop de résistance à la réalité quotidienne et donc dégage de ce caractère "éternel" qui est le propre des investissements de la vie psychique inconsciente" (ANDREOLI, 1989, p. 167) - passage de l'objet aimé à l'objet réel (PAGES, 1991). Son dégageant peut s'apprécier à travers le désinvestissement de la relation d'objet et des représentations (disparition des rêves relatifs à l'entreprise et de la rêverie diurne sur lesquelles nous allons revenir ultérieurement). Il signifie clairement "qu'un changement ne se produira spontanément que si les gens sont prêts à laisser aller ce qu'ils chérissent le plus pour acquérir quelque chose de nouveau" (MORGAN, 1989, p. 257).

Ce dégageant est toutefois directement associé aux problèmes de santé de F.C. qui le lui permettaient plus de conserver son activité professionnelle :

*"Je n'en pouvais plus de toute façon"
 "J'ai craqué parce que je crois que j'étais arrivé au fond de tout"
 "J'ai arrêté, je suis tombé parce que j'étais usé de tout côté"
 "J'ai changé par obligation parce que je n'étais plus capable de faire les choses"
 "Ma vie professionnelle s'est arrêtée depuis 3 ans parce que j'avais des problèmes de santé"
 "Je commençais à me voir vieillir. Je sentais que je n'avais plus autant de résistance au travail"
 "Quand on est jeune, robuste, il n'y a jamais de limites (...) Maintenant, je ne suis plus capable de faire le quart de ce je faisais"*

Cette montée progressive de la fatigue ne lui avait pas fait toutefois envisager de cesser son activité professionnelle :

*"Je n'avais pas prévu de tomber si rapidement"
 "Je ne savais pas qu'à 57 ans, j'aurais arrêté de travailler. Ça je ne le savais pas !"*

Ainsi, au-delà du processus de deuil, le processus de désinvestissement peut s'analyser comme un mode de défense par rapport au stress professionnel (ALBERT, 1994) par lequel le sujet exprime son incapacité à s'adapter à ces nouvelles contraintes environnementales présentes ou futures ; contraintes médiatisées par son système représentationnel (sensibilité aux facteurs de stress). Fernand est parfaitement conscient que le processus de modernisation de son entreprise allait se poursuivre dans les années à venir, augmentant ainsi le décalage entre ses savoirs, savoir-faire et compétences professionnelles et celles qui lui auraient été nécessaires pour conserver sa place, dans ses dimensions utilitaire et symbolique, dans le système organisationnel.

Ce désengagement psychologique peut s'apprécier au regard de la définition qu'il donne de lui-même :

"Je suis un artisan qui a réussi à tenir son entreprise et qui a eu la chance de la quitter, cette entreprise, en bonne santé"

⑤ Phase 5 : Réorganisation

Cette phase de réorganisation peut s'apprécier à plusieurs niveaux d'analyse :

① La modification de la dynamique relationnelle mère-enfant après l'infarctus (au sujet de la création d'un plaquette publicitaire)

"Il y a peu de temps, j'ai eu un tout petit problème avec ma mère, je me suis fâché très dur (...) c'est la première fois que cela m'arrivait"

"Je lui ai fait : "Et tu ramènes ta science, Est-ce que tu es venue me voir seulement, tu es ma mère, quand j'ai fait mon infarctus"

Nous pouvons avancé l'hypothèse selon laquelle le deuil de l'entreprise a été consubstantiel au deuil de l'espoir du rapprochement mère-enfant qui a constitué, comme nous le verrons dans les prochains développements, un principe organisateur central de la vie de Fernand 94 :

"Le truc définitif, c'est quand elle n'est pas venue me voir à l'hôpital. Je crois que là, c'était définitif"

"Ce qui m'a profondément touché, c'est enfin de comprendre que je me suis toujours leurré, qu'on ne reconnaîtrait jamais mes sacrifices, tout ce que j'ai fait pour ma famille. Ils n'ont aucune reconnaissance. Au contraire, ils m'en veulent"

"Ça m'a fait beaucoup de mal parce que j'aurais cru que ma mère, malgré tout, devant une maladie aussi grave, parce que j'ai été quand même sur la balance, se serait dit : "Je vais aller voir mon fils". Elle a joué une comédie et tout, mais elle n'a jamais dit : "Je vais aller voir mon fils"

"Elle avait la possibilité de venir me voir, elle ne l'a pas fait. Ça été une désillusion pour moi"

Dans ce cas, l'événement prend un caractère mutatif qui ouvre un autre champ des possibles, déclenche une recomposition de ce qui le précède, autorise la transformation et la remise en mouvement des fixations (images, identifications, investissements, etc.), des plans figés dans le scénario de vie qui immobilisaient jusqu'alors le Moi du sujet : *"Dès qu'un élément nouveau intervient, toute une trame passée s'en trouve du même coup recomposée. Toute avancée modifie ainsi ce qui le précède. Et c'est par le travail de la recherche qui suit la trouvaille que s'accomplit véritablement le changement, c'est-à-dire la recomposition"* (LE POULICHET, 1994, p. 86).

② La redéfinition des relations d'objet : la réappropriation de son temps individuel a permis à Fernand de redécouvrir des activités sportive (cyclisme) et artistique (peinture) à partir du mois de janvier 1994. Le désinvestissement objectal ne s'est donc pas accompagnée d'une *"retraite narcissique"* (GREEN, 1979), c'est-à-dire d'un retournement des investissements vers le Moi, mais d'un déploiement d'autres formes d'activité - renouvellement d'intérêts et d'investissements objectaux qui permettent une canalisation de l'énergie psychique du sujet vers l'extérieur en évitant les phénomènes régressifs (cf. troisième partie section IV). En ce sens, l'ombre de l'objet n'est pas tombée et ne s'est pas étendue sur le Moi. Selon Anne CLANCIER (1989), la

⁹⁴ bien qu'il faille, comme nous le verrons ultérieurement, relativiser quelque peu cette assertion en raison de l'ambivalence des affects impliqués dans cette relation.

sublimation dans la création, en l'occurrence artistique, apparaît fréquemment au sortir des épisodes dépressifs chez des sujets ayant subi des deuils sévères. Depuis le début du mois de janvier 1994, Fernand a peint 22 toiles et il fait environ 4000 km par an à bicyclette.

Si Fernand formulera ses projets de réorientation de son champ d'activité lors du premier mois qui a suivi son infarctus (c'est-à-dire juin 1993), il attendra toutefois six mois avant de réorganiser ses activités :

"J'ai attendu d'être sûr de ma guérison avant de refaire quelque chose (...) Je crois que si je n'avais pas été sûr de ma guérison (...) je crois bien que je n'aurais jamais repris la peinture. Je voulais en être sûr d'abord. J'en ai été sûr en réalité que vers la fin de l'année 1993"

Pendant les premiers mois de son second arrêt, Fernand demandera d'ailleurs à son fils de lui installer un Fax à son domicile pour pouvoir effectuer les relectures des documents à imprimer. Ce projet avortera toutefois rapidement car il conduisait Fernand à conserver un contact trop étroit avec l'entreprise :

"Je me suis aperçu que ce ne serait pas possible. Je me suis aperçu que j'allais garder trop de contacts avec l'entreprise. Cela me stressait. Je ne peux pas garder des contacts avec l'entreprise et en même temps ne pas m'en occuper. Alors j'ai dit : "Non, c'est fini !"

Cette décision s'est effectuée au cours de la lecture du journal.

③ La confiance que Fernand éprouve à l'égard de son fils constitue pour lui une garantie de pérennité de l'entreprise - pérennité importante à ses yeux - doublée d'une certaine forme de respect, de complicité et d'admiration liée partiellement au fait que son fils ait réalisé ce qu'il n'avait pas pu concrétiser à la fois dans son idéal d'autodidaxie et dans ses projets de développement de l'entreprise :

"J'ai une très grande confiance en Philippe"

"Si Philippe n'avait pas assuré la pérennité, je ne l'aurais pas vécu comme ça. Je ne l'aurais pas vécu du tout comme ça. Je serais certainement retourné à l'atelier"

"Je sais que si Philippe fait une erreur, je sais que parce qu'on ne peut pas l'éviter"

"Je me suis aperçu que j'avais un garçon qui avait énormément de réflexion, avec ses défauts. Je n'en fait pas un ange. Il a ses défauts. Mais je me suis aperçu que j'avais un garçon qui avait de très bonne réflexions"

"Il m'a surpris parce que j'ai vu qu'il avait une grande capacité d'adaptation aux choses, mais là où il m'a le plus surpris, c'est qu'il s'intéresse tant à la gestion (...) Il m'a sidéré !"

"Philippe est un autodidacte, comme son grand-père et son arrière-grand père"

"Philippe est aussi fou que moi. Il est plus fou !"

Il est peu probable que sans cette confiance, il aurait pu réorganiser sa vie. Cette confiance et le sentiment que son successeur allait développer l'édifice qu'il avait contribué à bâtir -

et qui avait nécessité "*le sacrifice de deux générations*" (F.C.) - lui ont certainement permis d'éviter le "*complexe du bâtisseur*" (KETS DE VRIES, 1995), c'est-à-dire la crainte que son œuvre, le témoignage de ce qu'il a réalisé ne soit détruit, crainte qui incite d'ailleurs certains leaders "*à s'accrocher au pouvoir aussi longtemps que possible*" (KETS DE VRIES, 1995, p. 54) et pourrait traduire, selon Manfred KETS DE VRIES (1988, 1995), la difficulté du leader de regarder la mort en face, de se confronter à cette nécessité, à laquelle on ne peut échapper, de partir, au sens propre du terme : "*Laisser derrière soi la preuve de son talent peut être considéré comme un défi contre la mort (...) Lorsque vient le moment de passer la main, le PDG peut s'inquiéter à l'idée qu'un successeur puisse dilapider cet héritage et détruire ce qui lui a demandé tant d'années d'efforts*" (KETS DE VRIES, 1988, p. 101). La prise de conscience du renoncement au pouvoir ébranlerait l'envie profonde que chaque homme porte en lui de croire à sa propre immortalité ⁹⁵.

④ le sentiment d'avoir réussi son projet de vie

Dans la perspective d'un bilan qui ne peut plus être changé, la qualité plus ou moins définitive de ses réalisations aboutit à une prise de distance par rapport à son Idéal du Moi et à une satisfaction vis-à-vis des actions réalisées - qui aurait pu se traduire par des affects dépressifs ou régressifs.

"On peut être fier de notre entreprise maintenant. "

"Et moi je suis satisfait d'avoir une belle petite entreprise (...) je suis bien maintenant"

"Ce que je voulais, c'est ce qu'elle est en réalité actuellement, ce que je voulais, c'est une belle entreprise et c'est une belle entreprise qu'on a maintenant. Il y en a beaucoup qui voudrait avoir ça"

Ce mode nouveau de fonctionnement narcissique devient possible parce que l'Idéal du Moi, bloqué par la perspective de désinvestissement des rôles instrumentaux et du rétrécissement du champ social, va se transformer, grâce à la réalisation d'un bilan de vie positif, en un véritable réservoir narcissique (cf. troisième partie section IV). Cette modification du mode de fonctionnement narcissique, équilibré avec celui de l'environnement, permet au sujet d'éviter toutes formes de régression sur des positions narcissiques pathologiques et de maintenir sa capacité d'investissement objectal ouverte, notamment ses investissements sublimatifs. Dans une perspective psychanalytique (cf. troisième partie section IV), on aboutit à un processus réussi du vieillissement qui autorise le maintien d'un flux continu d'échanges et d'investissements avec l'extérieur, c'est-à-dire hors du Moi. Dans une vision kleinienne de la théorie du deuil (1968), nous pourrions évoquer l'aboutissement du travail de deuil à travers le rétablissement en soi de l'objet

⁹⁵ Michel BAUER (1993) analyse, dans une perspective différente, ce type de phénomène.

perdu, le *"bonheur de les retrouver (les objets internes) après les avoir perdus"* (p. 359)⁹⁶. Dans cette perspective, c'est le passage de l'investissement narcissique de l'objet à son détachement qui permet au sujet de reconnaître la nature séparée de ce dernier, conduit le Moi à ne plus le considérer comme un prolongement de lui-même et s'accompagne d'une véritable identification introjective, au sens kleinienne du terme (KLEIN, 1968). La relation d'objet ainsi intériorisée modifie la constitution du Moi et l'organisation psychique du sujet par un processus dans lequel *"le Moi s'identifie à l'objet qu'il laisse au dehors ; il en prend les qualités en même temps qu'il le maintient au dedans de lui-même en tant qu'objet d'une relation qui se perpétue de la sorte"* (ATHANASSIOU, 1995, p. 18).

- ⑤ le temps de conjugaison utilisé par F.C. lorsqu'il parle de "son entreprise", "son atelier" ou de "ses gars" est dans 83 % des cas un temps passé (imparfait).

Temps de conjugaison	Passé	Présent	Conditionnel	Totaux
Mon entreprise	37	5 (*)	2	44
% / citations	84%	11%	5%	100%
Mon atelier	2	0	0	2
% / citations	100%	0%	0%	100%
Mes gars, jeunes	21	4	2	27
% / citations	78%	15%	7%	100%
Totaux	60	8	4	72
% / total citations	83%	11%	6%	100%

(*) dont trois relatifs à la séparation Dirigeant-Firme
 "ne me fait plus de soucis", "ne rêve plus", "ne m'occupe plus"

Cette "co-occurrence" significative entre le temps passé et l'expression de la possession peut se lire comme une forme de détachement psychologique du dirigeant par rapport l'entreprise.

Ce désinvestissement et cette réorganisation ne sont pas une négation de l'objet, qui ne ferait d'ailleurs que le proclamer (VIDERMAN, 1968), ou une tentative dérisoire d'échapper à une dépendance blessante. Ils correspondent à l'aboutissement d'un travail de deuil qui s'est étalé sur plusieurs années. Toutefois, si le processus de détachement entre le dirigeant et l'entreprise est réel, la réorientation des investissements psychiques et des logiques d'action vers d'autres catégories de relations d'objet ne signifient pas pour autant la disparition des schèmes comportementaux développés dans le cadre de l'entreprise :

⁹⁶ la version kleinienne du deuil étant la réinstallation en toute sécurité en soi-même des objets aimés.

*"C'est rare maintenant que je dise quelque chose. Je mets mes mains dans les poches, je serre les fesses parce que c'est vrai que j'ai tellement l'habitude du travail qu'il y a encore des choses que je trouve bizarre. La semaine dernière, j'ai dit quelque chose, mais les trois quarts du temps, je ne dis plus rien"
"De temps en temps, je passe et je leur dis "Tac, tac, tac, tac" (rires)"*

Jacques B., le consultant, confirme la persistance de ces habitudes :

"Tu le remets dans l'atelier, il éclate ! Maintenant, il évite. Il y va juste pour dire bonjour"

Cette réalité montre que le chemin du travail par lequel le Moi surmonte l'expérience de la perte de l'objet peut se heurter à *"la remise en circulation de l'investissement engagé dans l'accrochage inconscient à l'objet perdu"* (ANDREOLI, 1989, p. 169). Si l'on considère le surinvestissement de Fernand dans son travail (sur lequel nous allons revenir), cette persistance des habitudes comportementales, confirmée par d'autres indices (visites quotidiennes lorsque son fils s'est absenté pour prendre une semaine de congés au mois de novembre 1994, contacts téléphoniques quotidiens, formulations de suggestions avec étonnement lorsque ses recommandations ne sont pas prises en compte, etc.), donne tout son sens à la distinction entre la mémoire de connaissance et la mémoire d'action établie par Daniel WIDLÖCHER (1994)⁹⁷ : le temps de désinvestissement des représentations d'action ne pouvant se faire *"que progressivement, en détail, dans la répétition"* (WIDLÖCHER, 1994, p. 159)⁹⁸.

Si l'on considère le mode de fonctionnement mental associé à l'investissement objectal, cette persistance peut également s'expliquer par la différence entre les représentations d'objet fonctionnant selon les modalités du désir et celles fonctionnant selon les modalités du constat (WIDLÖCHER, 1986). Si l'on décrit la perte de l'objet en termes de représentation, le désinvestissement de l'objet se rapporte en premier lieu au constat progressif de sa "disparition" pouvant entrer en conflit avec les représentations existantes : *"Le premier temps du travail de deuil correspond à cette transformation en termes de constat. Plus tard le constat nouveau est bien installé et les représentations de croyance (ou constatatives) contraires sont désinvesties"* (WIDLÖCHER, 1986, p. 152). L'acceptation cognitive du principe de réalité ne conduit pas pour autant le sujet à désinvestir ses représentations de désir qui renvoient à sa vie fantasmatique et restent liées à son imaginaire, au manque vécu dans l'intersubjectivité : *"Il faut du temps pour que ces représentations de désir soient à leur tour désinvesties"* (WIDLÖCHER, 1986, p. 152).

⁹⁷ cf. troisième partie section IV.

⁹⁸ distinction entre la séparation, qui répond à l'instance de réalité qui a rendu son verdict, et les souvenirs, qui témoignent de l'attachement à l'objet perdu dont l'existence se poursuit psychiquement (GEAHCHAN, 1968).

L'activité désirante, dans son registre conscient et inconscient, peut perpétuer le lien fantasmatique avec l'objet, surtout si l'on considère que pour F.C. l'entreprise telle qu'elle est aujourd'hui correspond à un modèle idéalisé : "*De toutes les façons, dans le deuil le mieux réussi, l'acceptation de la perte n'interdit pas que persiste, dans l'inconscient, un rapport identificatoire à l'objet, protégé ainsi contre sa disparition*" (WIDLÖCHER, 1986, p. 156).

A ce titre, Fernand précise que son état de santé actuel constitue un "principe de réalité" sans lequel il tendrait à reproduire les mêmes logiques d'action :

*"Je suppose que si j'avais la santé, je revivrais pareil. C'est ma nature"
"Je crois que je referais les mêmes choses ... je ne dis pas que les choses seraient les mêmes, mais je les referais de la même manière"*

II - MÉCANISMES D'INFLUENCE CAUSALE DU PROCESSUS DE DEUIL

Pour invoquer les mécanismes d'influence causale impliqués dans le processus de deuil, on peut avancer que le deuil est le corollaire naturel d'une relation d'objet d'attachement significative et investie sur le plan narcissique. En effet, le processus de deuil renvoie à des pertes objectales significatives, exogènes, subies et investies sur le plan narcissique (cf. troisième partie section IV). Cette explication presque tautologique reviendrait pratiquement à dire qu'il y a deuil parce qu'il y a perte. Elle n'apporterait en ce sens aucun élément explicatif sur les raisons profondes susceptibles de justifier l'application de la théorie du deuil dans les sciences de gestion ou pour penser l'articulation de l'événementiel et du structurel. Pour éviter les risques associés à une simple vision descriptive des phénomènes (nécessaire mais non suffisante), il convient de s'intéresser aux mécanismes d'influence causale biographiquement constitués susceptibles de nous éclairer sur les mécanismes du deuil. Selon nous, le point de départ de cette analyse causale nous conduit naturellement à nous intéresser à la nature de la relation objectale qui caractérise le lien reliant la firme et le dirigeant⁹⁹. Pour pénétrer plus en avant le rapport psychique entre le dirigeant et son entreprise, il est essentiel, si l'on ne veut pas éluder les questions centrales, de considérer deux niveaux d'analyse différents :

⇒ la dialectique entre le registre fantasmatique et symbolique (produit par le sujet) et le registre de la réalité (produit par la situation de travail).

⁹⁹ lien qui forme une structure bipolaire, au sens donné à ce terme par Joseph NUTTIN (1985).

- ⇨ la dialectique entre le registre diachronique (histoire singulière du sujet, son passé, sa mémoire) et le registre synchronique (contexte matériel, social, historique et évolutif de l'entreprise).

Pour ce faire, nous analyserons, dans un premier temps, les événements de l'histoire de vie de Fernand qui nous ont parus hautement significatifs pour expliquer la nature du lien qui le lie à son entreprise (perspective diachronique). Dans un second temps, nous apprécierons la médiatisation de cette histoire dans la relation Firme-Dirigeant et avancerons un certain nombre d'arguments explicatifs susceptibles compléter notre compréhension de la causalité systémique et complexe intervenant dans ce deuil (perspective synchronique). Cette analyse privilégie largement la dimension psychique du sujet dans sa dimension psycho-infantile et rejoint, sur certains aspects, l'étude clinique d'un entrepreneur (Mr X.) proposée par Manfred KETS DE VRIES (1995/a). Cela ne signifie pas pour autant, comme nous l'avons vu, que cette dimension soit exclusive dans l'explication du processus de deuil. Elle complète et renforce, en fait, les niveaux sociologiques et organisationnels que nous avons abordés précédemment. Nous verrons d'ailleurs comment la notion de bloc interdimensionnel ¹⁰⁰, sur laquelle nous reviendrons ultérieurement, permet de penser l'articulation de ces différents niveaux de réalité en vue de comprendre leur interaction et leur interdépendance permanentes dans le processus de deuil. Au-delà de ces mécanismes interactifs et récursifs, cette dimension psychique reste toutefois centrale pour comprendre le sens du lien qui relie le dirigeant à son entreprise, sens qui au cœur du processus d'attachement et sans lequel le sentiment de perte n'a pas lieu d'être.

❶ Perspective diachronique

En sciences de gestion, les notions d'histoire personnelle, de personnalité, d'influence du contexte familial, de fantasmes, d'inconscient, etc. sont parfois utilisées comme des "concepts fourre-tout" auxquels on a recours lorsque l'on ne sait plus expliquer les phénomènes, et qui sont souvent supposés, sous le couvert des apports théoriques de la psychologie dynamique, jouer un rôle significatif dans les logiques d'action des acteurs organisationnels. Ce recours à la "*boîte de Pandore des concepts flous*", pour reprendre une expression de René THOM (1990), présente néanmoins le risque de placer la cause à

¹⁰⁰ que nous empruntons aux notions "*d'amalgame*" et de "*blocs intersystémiques*" proposées par Max PAGÈS (1993).

l'intérieur même du phénomène étudié pouvant et conduire le chercheur à se contenter de nommer les faits en croyant les avoir expliqués. Ainsi, pour Alison DAVIS-BLAKE et Jeffrey PFEFFER (1989), les recherches qui avancent des explications dispositionnelles susceptibles d'aider les chercheurs à comprendre "*how individual dispositions affect attitudes and behavior in the naturally occurring world of organizations*" (p. 385), présentent des lacunes théoriques et méthodologiques - les auteurs estiment par ailleurs que les effets dispositionnels sont aussi importants que les effets situationnels pour cerner les logiques d'action des acteurs organisationnels.

Pourtant, un travail à vocation scientifique ne peut se contenter d'approximations ou d'intuitions théoriques, aussi valides et pertinentes soient-elles, mais doit s'efforcer, dans la mesure du possible et dans des conditions de précisions rendues possibles par l'observation empirique, de valider et de démontrer, par des éléments discursifs et/ou factuels, l'influence réelle des éléments historiques avancés dans les explications données¹⁰¹. S'il est évident que cet effort d'identification et de clarification ne peut se révéler complètement exhaustif et satisfaisant tout en se heurtant naturellement aux limites cognitives et d'érudition du chercheur, il le prémunit cependant de toutes dérives trop marquées dans les arcanes de la philosophie scientifique. A ce titre, le critère de plausibilité des résultats (BRUNER, 1991 ; FRIEDBERG, 1993) prend tout son sens pour permettre l'avancée d'explications cohérentes et pertinentes eu égard à la problématique théorique du chercheur. Pour notre recherche, nous avons identifié, dans cette première diachronique, deux éléments qui nous paraissent significatifs, notamment en raison de leur caractère spontané et récurrent dans le discours de Fernand, pour expliquer les fondements historiques de la nature du lien existant entre le dirigeant et l'entreprise : certains éléments relatifs aux relations affectives qu'il avait avec ses parents et à son sentiment d'être le dépositaire de l'histoire et du destin de sa famille.

① Nature des relations affectives avec ses parents

La petite enfance de Fernand a été marquée par une détresse psychologique et matérielle profonde : des conditions de vie précaires au cours de la période d'occupation, le décès de son frère cadet en 1942 et l'absence prolongée de son père (prisonnier de guerre de 1939 à 1945) qu'il ne connaîtra, selon son expression, qu'à

¹⁰¹ même s'il convient de reconnaître, qu'en sciences de gestion, les conditions d'accès au terrain n'offre pas toujours la possibilité de formuler des explications approfondies.

l'âge de neuf ans et demi - n'ayant pas de souvenirs précis de la période 1936-1939. Ces événements ont certainement eu des conséquences profondes sur la nature de la relation entre lui et sa mère :

"Mon père étant artisan, pendant la guerre, ma mère n'a eu le droit à aucune allocation ce qui fait qu'il y a eu un enfant qui est mort de notre misère, parce qu'on n'avait pas à manger et elle ne pouvait pas travailler parce qu'elle n'était pas femme d'ouvrier. C'étaient nos voisins qui nourrissaient ma mère, moi et mon frère qui est mort en 1942 d'un truc intestinal. On n'avait pas d'argent pour se soigner, pour manger. Mon père avait laissé le commerce en partant. Ma mère n'avait pas été capable de le faire marcher. Cette guerre a amené énormément de malheurs"

"ma mère était seule, complètement seule pendant la guerre, sans aucune aide morale de qui que ce soit, sans aucune aide matérielle et sans aucun revenu. On mangeait par repas un morceau de pain avec un sucre. Et ça a duré pendant au moins trois ans. Plus de trois ans"

Le père de Fernand ne connaîtra jamais son deuxième fils. Dans son enfance, le jeune garçon a vécu dans un contexte familial perturbant caractérisé par une absence de confirmation affective positive et une violence maternelle physique, morale et psychologique qui ont, si l'on ne retient que les éléments centraux importants pour notre analyse, contribué au développement d'une tendance masochiste et beaucoup altéré son sentiment de confiance en lui - violence qui se retrouve de manière très nette dans la représentation qu'il a de sa mère et sur laquelle nous allons revenir dans les pages suivantes.

"Ce n'était pas des fessées. Elle prenait des objets pour me frapper, ce qui est bien plus dur (...) Je me souviens que je me sauvais sous la table de la cuisine et, en dessous de la table, je prenais les chaises pour me protéger des coups"

*"C'était très violent (...) ma mère me pourchassait pour me frapper violemment (...) Ce sont des souvenirs profonds parce qu'à l'époque, j'avais même eu des marques"
"C'était extrêmement dur, elle se déchaînait littéralement sur moi"*

Cette période de violence physique s'étalera sur une période de 1942 à 1945.

"Cette violence a commencé légèrement avant 1942. Ça s'est aggravé avec la mort de mon frère"

Le retour de son père conduira à une cessation de cette violence familiale, tout au moins dans ses aspects physiques :

"Il a remis de l'ordre. Il s'est bien rendu compte que cette mère se déchaînait sur moi. Donc il a remis de l'ordre et ça s'est calmé. Ça a existé encore, mais beaucoup moins souvent parce que le papa était là"

La violence familiale n'est pas neutre dans l'élaboration des logiques d'action des adultes. Ainsi, selon Eugène ENRIQUEZ (1988), l'expérience de l'excès de contacts érotiques, d'amour envahissant, d'attachement englobant, ou de l'excès de coups, de haine destructrice, de carence affective, interviendrait dans la détermination de l'emprise qui relie les patients à l'institution formative ou thérapeutique.

Une première conséquence de l'influence de son contexte éducatif nous semble être le développement d'une tendance masochiste ¹⁰² pour laquelle Fernand établit consciemment le lien entre la souffrance et la satisfaction qu'elle procure ¹⁰³.

"J'aimais souffrir. Ah oui ! Savez-vous ce qui m'est arrivé ? Ce n'était pas dans le privé, c'était à l'armée. J'avais les pieds abîmés par la transpiration, je me suis amusé à faire une marche alors que je savais que j'étais blessé, de 30 km avec tout le barda. J'avais les pieds ouverts. Je suis rentré, plus un grain de peau sur mes pieds. Toute la peau était partie. Il fallait être fou pour faire une chose pareille. Je me suis tenu en tête de la compagnie et j'ai ramené l'adjudant de compagnie avec mon copain (...) Je me suis amusé à faire ça les pieds complètement ... la chair à vif (...) Quand je suis revenu de cette marche, il fallait que mes copains me transportent d'un lieu à un autre. J'étais incapable d'aller nulle part. Je n'avais plus de peau sur les pieds, mais j'aimais cette souffrance. Après il a fallu attendre trois mois pour que le peau repousse"

"Durant mon service militaire, je m'étais retrouvé dans une imprimerie en Algérie. J'étais devenu directeur de cette imprimerie. Ça m'est arrivé de demander à mes gars de travailler quatre jours et quatre nuits sans dormir. Pour moi, c'était parfait et j'aimais ça. Et je continuais de ma vie privée"

"J'aimais la souffrance. Je crois que j'aimais la souffrance. Je ne comprenais pas que les gens n'aimaient pas ça"

Cette forme de masochisme doit être distinguée du "*masochisme objectal*" (ROSENBERG, 1991) qui permet de tolérer le déplaisir, d'accepter l'ajournement du plaisir, d'intégrer les difficultés inhérentes à l'objectalité ou encore d'assurer la continuité relative des relations objectales en autorisant l'accession à une succession temporelle : "*Le masochisme est impliqué dans la relation d'objet (dans toute relation d'objet) et (...) la rend possible, ce qui veut dire qu'il permet la relative non-satisfaction, la non-décharge immédiate (inhérente à la relation d'objet durable)*" (ROSENBERG, 1991, p. 82-83) ¹⁰⁴. Chez Fernand, cette tendance masochiste se retrouvait dans le couple plaisir-souffrance qu'il éprouvait consciemment à travers son surinvestissement professionnel et sur lequel nous allons revenir. Sur le plan théorique, l'attitude ou la tendance masochiste, qui renvoie au modèle du combat entre narcissisme structurant et narcissisme délétère (EIGUER, 1994), se caractérise par la recherche directe et/ou indirecte, consciente et/ou inconsciente, réelle et/ou fantasmatique, de la souffrance corporelle et/ou morale (NACHT, 1965). Le masochisme se définit ainsi comme un plaisir de la douleur, plaisir de la souffrance et, en dernière instance, plaisir du déplaisir (ROSENBERG, 1991). En se soumettant à la dictature capricieuse d'une pulsion dont il ne parvient pas à devenir sujet, le masochiste

¹⁰² pour Benno ROSENBERG (1991, p. 18), il n'y a pas de théorie possible du masochisme sans accepter la pulsion de mort car il est "*l'expression clinique par excellence de la pulsion de mort*".

¹⁰³ conscience du lien qui permet d'établir, selon NACHT (1965), la distinction entre le masochisme érogène et le masochisme moral. Pour Benno ROSENBERG (1991, p. 40), les différentes formes de masochisme distinguées par Freud (moral, féminin (qui n'est pas celui de la femme mais qui se découvre dans les fantasmes plaçant le sujet dans la situation caractéristique de la féminité, c'est-à-dire (dans une vision freudienne orthodoxe) dans l'envie de pénis) et érogène) s'organisent et se hiérarchisent autour d'un axe unitaire allant du masochisme moral au masochisme érogène en passant par le masochisme féminin.

¹⁰⁴ Benno ROSENBERG évoque ainsi l'existence d'une "*capacité masochique*" sans laquelle les relations objectales stables et durables deviennent difficiles.

pense que la souffrance est source de mérite et de progrès (ANATRELLA, 1990). Dans le masochisme, certains refus opposés brutalement aux besoins libidinaux inhérents aux phases du développement psycho-sexuel, la sévérité des parents qui distribuent généreusement les punitions et les réprimandes, l'absence de marques d'intérêt et d'amour sont autant de phénomènes qui font que le sujet réussit, en essayant de provoquer ce qu'il a éprouvé dans son enfance, à trouver dans les mauvais traitements des témoignages d'amour qui lui permettent de vivre l'amour dans la haine : *"le masochiste, plus avide d'amour que n'importe qui, aspire constamment à recevoir des preuves d'amour. Le besoin de souffrir, donc de se plaindre, est chez lui l'expression d'un besoin d'amour"* (NACHT, 1965, p. 86), une transposition du besoin de reconnaissance (PASINI, 1993).

Cette souffrance érotisée, qui constitue un moyen de défense contre l'angoisse de castration ¹⁰⁵, serait utilisée par le Surmoi, exerçant ses fonctions avec une excessive rigueur, *"comme un moyen d'auto-punition destiné à neutraliser partiellement le complexe de culpabilité"* (NACHT, 1965, p. 8) impliqué dans le désir œdipien, dans l'interdiction ou le refus de la satisfaction libidinale, *"comme la voie par laquelle la pulsion agressive trouve un moyen de se retrouver contre le sujet sous une forme punitive"* (NACHT, 1965, p. 24). S. NACHT (1965) précise toutefois que le mécanisme par lequel la souffrance devient plaisir n'a pas trouvé *"d'explication valable"*. La composante surmoïque qui intervient alors n'est pas le surmoi-conscience garant de la loi morale de l'interdit de l'inceste, qui règle les conduites, juge et s'offre en modèle idéal (cf. troisième partie section I), mais un surmoi-inconscient tyrannique qui envoûte le Moi sous le charme d'un idéal de jouissance qui ordonne de porter le désir à son extrême : *"Acculé par la poussée surmoïque, le moi en arrive parfois à commettre des actions d'une rare violence contre lui-même ou contre le monde"* (NASIO, 1992, p. 197). Pour J.-D. NASIO (1992, p. 199), la genèse de ce surmoi tyrannique cruel ¹⁰⁶ dans ses interdictions, sadique dans sa dureté émerge d'une crise constituée de tout traumatisme primitif, quel qu'il soit, dans lequel peuvent intervenir les injonctions brutales et déchirantes d'un adulte : *"Etourdi, l'enfant sent le poids de l'autorité et de l'intimidation parentales sans comprendre sur quoi porte véritablement l'interdit proféré par la voix fantasmée des parents. Le sens de l'interdit, sens qui peut être véhiculé à travers toute parole symbolique et structurante, est annulé par le son perçant de la vocifération parentale. Le son fantasmé chasse le sens symbolique et*

¹⁰⁵ c'est-à-dire contre *"la peur de perdre le gage de la réalisation possible de la complétude narcissique"* (GRUNBERGER, 1971, p. 216-217).

¹⁰⁶ Charlotte HERFRAY (1993) parle de *"Surmoi féroce"*.

devient, au sein du moi, le foyer sonore, isolé et errant qui constitue le siège morbide du surmoi tyrannique" 107.

Eu égard à l'analyse des discours de Fernand., cette tendance peut se lire dans une triple acception plausible, qui ne vise pas à l'exhaustivité (voir notamment GRUNBERGER, 1954 ; ROSENBERG, 1991), ne pouvant occulter que le masochisme procède toujours d'une causalité complexe qui repose sur l'interpénétration constante avec d'autres "*troubles cliniques*" (GRUNBERGER, 1954). La première renvoie aux punitions répétées dont il a fait l'objet dans sa prime enfance et qui pourraient déterminer la formation d'un véritable automatisme réflexe (NACHT, 1965). Selon cette hypothèse, le souvenir des punitions érotisées de l'enfance, la qualité érogène de la douleur et des régions fessières n'évoluant pas se traduiraient par une fixation de la douleur à la sensibilité génitale - hypothèse qui repose sur "*le fait généralement admis aujourd'hui que la douleur résultant des châtiments corporels détermine une excitation sexuelle chez l'enfant*" (NACHT, 1965, p. 36-37) qui tend à disparaître totalement chez l'adulte, sauf chez le masochiste pour lequel cette évolution ne s'est pas accomplie 108.

Dans une seconde lecture possible, tout ce passerait comme si, par une déformation fantasmatique, le désir de souffrir se substituerait à celui (refoulé) d'être aimé par la figure maternelle 109. La souffrance serait alors "recherchée" et provoquée par un retour sur le sujet lui-même, par l'intermédiaire du Surmoi qui arme le bras destructeur du Moi, de l'agressivité d'abord dirigée contre la mère (le masochiste aspirant toutefois à une situation plaisante). En se faisant du mal à lui-même, le sujet fait du mal à la figure parentale intériorisée et haïe 110. Il se traite dès lors de la manière agressive dont il aurait traité l'objet, s'il avait pu le faire, en retournant ses forces agressives contre lui-même : "*le masochiste se maltraite alors comme il maltraiterait ceux à qui il en veut s'il n'avait pas peur. Il se maltraite d'autant plus qu'il les aura davantage aimés, donc haïs, donc craints*" (NACHT, 1965, p. 88-89) - mécanisme "*qui trouve dans le complexe d'Œdipe sa plus grande raison d'être*" (NACHT, 1965, p. 70). Cette

107 en paraphrasant la célèbre assertion freudienne qui spécifie les relations entre le surmoi et le complexe d'Œdipe, J.-D. NASSIO propose de définir "*le surmoi tyrannique comme l'héritier d'un trauma primitif*" (p. 200).

108 Wilhelm REICH (1971) trouve que cette hypothèse n'est "*guère convaincante*".

109 le problème central du masochisme étant la perturbation spécifique de la fonction du plaisir (REICH, 1971).

110 la culpabilité jouant un rôle important, mais non exclusif, dans la transformation du sadisme en masochisme (ROSENBERG, 1991, p. 45-47).

perspective ne peut être séparée de l'existence d'une culpabilité inconsciente, forme de *"maladie imaginaire du moi qui réclame le remède imaginaire de l'autopunition infligée par le surmoi"* (NASIO, 1992, p. 200), qui requiert une action expiant une faute inconnue commise par le moi (responsabilité du départ du père, de la mort du frère cadet, de la situation de détresse matérielle ?) : *"le propre de la culpabilité inconsciente est de réveiller automatiquement la nécessité irréversible d'être puni"* (NASIO, 1992, p. 202).

Dans une troisième lecture, proposée par Wilhelm REICH (1971), le désir masochiste s'expliquerait par la frustration, imaginaire ou réelle, d'un besoin d'amour excessif, fondé sur la peur d'être abandonné dont le sujet a fait l'expérience aiguë au cours de la petite enfance, et que rien ne peut satisfaire : *"son attitude procède d'une profonde déception d'amour ; elle vise donc essentiellement les objets tenus pour responsables d'une déception, autrement dit, des objets intensément aimés qui n'ont pas ou qui ont mal répondu à l'élan affectif de l'enfant. Ajoutons à cela que le masochiste ressent aussi cruellement les déceptions actuelles, parce que son besoin de se faire aimer est particulièrement développé"* (REICH, 1971, p. 214). Le caractère masochiste, qui présente une propension à l'angoisse à laquelle le sujet tente d'échapper par sa quête perpétuelle de preuves d'amour et d'affection, serait, selon Wilhelm REICH (1971, p. 216), *"incapable de se détacher d'un objet (d'où sa poursuite obstinée de l'objet aimé) ou de lui retirer le rôle protecteur dont il est investi"*. Paradoxalement, ses tentatives d'éliminer l'angoisse se traduirait par une augmentation de sa tension intérieure et de son déplaisir, ce qui, par ricochet, accentuerait sa tendance à l'angoisse.

Cette tendance masochiste n'est pas le seul trait de caractère intéressant par notre étude. Une seconde conséquence de l'influence de son contexte éducatif est l'absence de sentiment de confiance en lui que Fernand éprouve et qui se trouve directement liée à une carence de confirmation affective maternelle positive, au sentiment qu'il n'a jamais été aimé par ses parents, et par sa mère en particulier - l'enclin à l'autocritique, à l'autohumiliation, le manque de confiance en soi étant d'ailleurs des traits de caractère du masochisme (REICH, 1971) pouvant traduire un sentiment inconscient de culpabilité qui entraîne le sujet, pour se libérer de ce sentiment intolérable, vers *"l'action apaisante d'une autopunition morbide"* (NASIO, 1992, p. 202) :

"Je n'ai jamais ressenti d'amour de mes parents envers moi. Mais vraiment pas (...) Un peu plus du père, mais je l'ai connu j'avais presque 10 ans"

"J'étais un enfant de l'amour, mais pas un enfant désiré"

"Tout ce que je fais depuis toujours, tout ce que j'ai fait à ses yeux n'étaient que négatif. Tout ce que faisait mon frère était positif. C'est ce qui m'a détruit le plus"

"Tout ce que je faisais était négatif. Je travaillais 80 h par semaine minimum et j'étais un fainéant"

"Ma mère ne m'a jamais fait voir un geste de tendresse"

"Je ne me suis jamais senti aimé, jamais !"

"Je vivais dans la rue pour me protéger. Un jour un promeneur allemand (militaire) qui a vu ce qui se passait est rentré dans la maison, m'a retiré des mains de ma mère tellement elle me frappait. Il m'a pris sur sa moto, c'est le seul souvenir de gentillesse que j'ai de cette époque, il m'a emmené promener sur sa moto et il m'a ramené"

Inscrite dans un temps qui ne passe pas (LE POULICHET, 1994), cette carence de confirmation affective positive continue d'ailleurs d'affecter Fernand aujourd'hui :

*"C'est encore dur, même à mon âge, de savoir qu'on n'a jamais eu de tendresse"
"Si ça fait du mal. Parce que vous vous apercevez que vous approchez de la soixantaine et que vous n'êtes rien pour votre mère, ça fait très mal"*

Ce sentiment de manque de confiance en soi, cette sous-estimation sur un mode masochiste, *"qui est une inversion du narcissisme"* (GRUNBERGER, 1971, p. 32), se répercute principalement sur l'appréciation que Fernand porte sur ses capacités intellectuelles qu'il met souvent en parallèle avec celles de son père - nous reviendrons sur ce dernier point :

*"J'avais des peurs considérables de ne jamais faire mon travail à temps, du fait que je n'ai pas un bagage suffisant"
"J'ai quitté l'école à 13 ans, j'étais incapable d'aller au-delà"
"j'étais un élève moyen"
"Je m'exprime en français tout juste"
"Des choses que je connais par cœur, j'ai toujours un doute. Je peux revenir 10 fois sur une phrase sur un mot, alors que je sais parfaitement comment ça s'écrit"
"en raison de ma méconnaissance générale"*

Ce sentiment constitue nécessairement un facteur qui altère les capacités d'apprentissage du sujet. Il s'accompagnait également d'un certain nombre de conséquences dans ses comportements relationnels dans le cadre professionnel et non-professionnel :

*"Il y a des démarches dans la vie que je n'ai pas faites parce que je ne me sentais pas à la hauteur (...)
Je le ressentais à tous les niveaux. Moins dans mes rapports avec les autres dirigeants de petites entreprises et les clients, parce que j'ai fini par m'imposer, par me créer une personnalité tout à fait bidon d'ailleurs. Mais sur les rapports extérieurs à l'entreprise, c'est-à-dire en dehors de l'entreprise, je n'ai pas fréquenté les gens à cause de cela"*

Ce masque, ce faux-self (cf. troisième partie section I) était basé sur l'exacerbation de certains traits de son caractère dans ses comportements relationnels :

*"Je faisais voir un caractère que je n'avais pas réellement (...) J'exagérais mon caractère, je l'exagérais fortement (...) C'est vrai que j'étais extrêmement dynamique. Je me faisais voir encore plus dynamique.
C'est vrai que j'avais beaucoup de caractère, je le faisais voir encore plus durement"*

Dans ce cas, la somme d'énergie investie à jouer un rôle ou à maintenir une image est telle que le masque, la façade risque de se substituer à la personne et de la dissimuler,

même si elle "cache toujours l'expression opposée" (LOWEN, 1983, p. 80) : "derrière toute modestie, la mégalomanie pointe (...) derrière toute vanité, nous trouvons un être faible et peu sûr de lui" (EIGUER, 1994, p. 7). Dans ce cas, le "faux self" peut alors masqué le "vrai self" au lieu de jouer son rôle de protecteur (cf. troisième partie section I). Le coût en efforts pour permettre au sujet de suivre des schèmes de comportement en rapport avec sa situation sociale ou avec son activité professionnelle, l'énergie investie dans le système de défense affaiblissent d'autant plus l'être de la personne, dans le sens donné à ce terme par Alexander LOWEN (1983).

Ce sentiment de manque de confiance en soi se conjugue chez Fernand avec ce que Bernadette AUMONT et Pierre-Marie MESNIER (1992, p. 64) qualifient comme "*une sorte de sentiment de toute puissance*", mais que l'on ne peut pas séparer d'une forme légitime d'expression des forces narcissiques selon laquelle "*nous ne devons pas nier nos ambitions, notre désir de dominer, de briller*" (KOHUT, 1978, p. 687) :

"Je suis d'un tempérament très particulier, c'est-à-dire que partout où je suis passé, je me suis fait remarquer (...) Je crois que j'étais d'un tempérament suffisamment bagarreur pour m'adapter où j'étais. J'aurais certainement fait carrière partout où je serais passé. J'aurais fait ma petite carrière"
"Je n'ai jamais baissé le pavillon devant qui que ce soit"

Selon FREUD (cité in JACOBSON, 1975), le rejet de l'enfant par ses parents serait à l'origine du sentiment d'infériorité : "*C'est avant tout l'amour qu'on lui porte qui permet à l'enfant d'obtenir un sentiment de suffisance dans sa réalité infantile, et par là d'acquérir une certaine indépendance de l'objet (...) le sentiment de soi ne semble pas pouvoir atteindre un degré suffisant sans "l'intériorisation" de l'amour et de l'estime reçus du dehors*" (VAN DER WAALS, 1949, p. 522) - sentiments d'infériorité qui témoignent souvent à l'âge adulte de problèmes narcissiques déterminant des troubles du sentiment d'identité (JACOBSON, 1975 ; WIDLÖCHER, 1994/a). Pour un enfant, la distance et la désapprobation de sa mère ¹¹¹ combinées à une absence "*d'atmosphère de tendresse et d'amour parental*" (JACOBSON, 1975) jouent un rôle majeur dans la détérioration du sentiment de sécurité ontologique à la base du sentiment de confiance en soi, de la formation du Moi et du Surmoi (de l'Idéal du Moi), de l'équilibre narcissique, de la construction des représentations d'objets permanentes et des investissements objectaux durables du Moi, etc. : "*des désirs constamment comblés ou des frustrations extrêmes peuvent retarder, chez l'enfant, l'établissement de limites bien définies entre les objets et le soi, et contrarier la formation du moi et du surmoi, et les processus normal d'individualisation*"

¹¹¹ qui représente la figure d'attachement centrale par rapport à laquelle s'organise la constitution et les fondements de son enveloppe psychique (cf. troisième partie section I), un objet transformationnel (BOLLAS, 1989) identifié par l'enfant à partir de ce qu'il éprouve comme ce qui modifie l'expérience du self.

(JACOBSON, 1975, p. 64). Ainsi, la disponibilité de la mère favorise l'organisation précoce du Moi ; insuffisante, elle provoque sa fragmentation (PASINI, 1993) : *"Les enfants aimés par une mère aimante et qui sait le montrer, sont bien installés dans cette intériorité chaude et spontanée (...) Si la mère n'a pas été chaude, chaleureuse, le dedans se ferme au physique comme au moral, les rêves sont enclavés, les symboles étouffés, les organes internes spasmodiques"* (PRIGENT, 1994, p. 86-87).

L'impossibilité pour l'enfant de rencontrer dans son environnement un reflet valorisant de lui-même qu'il puisse s'approprier provoque une faille dans la constitution de la valeur de soi, "défaut" soigneusement dissimulé mais dont les conséquences sont lourdes : *"Pour lutter contre ce sentiment de ne pas avoir été assez aimable, assez beau, assez intelligent pour recevoir l'attention et l'affection nécessaires, le sujet augmente artificiellement la valeur qu'il se donne à lui-même. Il s'attribue alors une sorte de "plus-value" qui a une importance vitale difficile à imaginer"* (BERGER, 1993, p. 57). Pour Béla GRUNBERGER (1971), la frustration narcissique que l'enfant subit provoque non seulement une culpabilité de sa relation avec son objet, mais ravive également le conflit entre son narcissisme et son Moi, creusant un fossé entre les deux qui ne pourra jamais être comblé : *"l'absence de confirmation narcissique aura pour conséquence qu'il ne pourra plus accepter les gratifications narcissiques, ni les solliciter d'une manière adaptée et efficace"* (GRUNBERGER, 1971, p. 209). Ainsi, la mère, dans la première relation symbiotique possédant une double nature réparatrice ou toxique (TOUZE, 1994), marque l'enfant d'un "schème d'identité" pouvant conduire à des attitudes d'auto-destruction : *"un enfant sans défense contre une mère hostile, qui le rejette ou bien l'étouffe, s'efforcera de s'accommoder de la puissance et de l'agressivité de son objet d'amour, et de s'y soumettre, et préférera se sacrifier plutôt que d'abandonner totalement cet objet"* (JACOBSON, 1975, p. 108).

Pour Heinz KOHUT (1978), les expériences de la période de formation du Soi deviennent le prototype des formes particulières de la vulnérabilité et de la stabilité ultérieures du sujet dans le domaine du narcissisme : *"Des perturbations très précoces dans la relation à l'objet idéalisé semblent conduire à une faiblesse générale des structures - par exemple une déficience quant au seuil de tolérance des stimuli -, qui nuit profondément à la capacité que possède le psychisme de maintenir l'équilibre narcissique fondamental. Une personnalité affectée de la sorte d'une vulnérabilité narcissique diffuse"* (KOHUT, 1974, p. 54-55)¹¹². Selon le psychanalyste américain

¹¹² ces déceptions traumatiques sont à rapprocher plus particulièrement d'une grave déception causée par la mère qui, par suite d'une empathie erronée avec les besoins de l'enfant (ou pour d'autres raisons), n'a pas rempli de façon satisfaisante les fonctions dont devrait se charger plus tard l'appareil psychique parvenu à maturité (p. 56).

(1974, p. 32-33), les lacunes de soins maternels peuvent conduire l'enfant à rétablir sa perfection initiale en établissant une image grandiose et exhibitionniste du soi (soi grandiose) et en abandonnant la perfection antérieure à un soi-objet transitionnel admiré et omnipotent (l'imgo parentale idéalisée). Si, dans des circonstances favorables, ces structures archaïques s'intègrent dans la personnalité, elles peuvent, dans le cas de graves traumatismes narcissiques, conserver leur caractère archaïque rendu nécessaire au maintien de l'équilibre narcissique du sujet. En l'absence de structuration narcissique stable et fixe, le sujet, dont le psychisme demeure fixé sur un soi-objet archaïque (KOHUT, 1974), peut se révéler être dépendant de certaines catégories d'objets préférentiels qui sont nécessaires, voire indispensables, pour maintenir son équilibre et son homéostasie narcissique, fonction de maintien que son propre psychisme est incapable d'assumer : *"Avoir été insuffisamment au centre des regards entraîne la nécessité d'y être en permanence"* (BERGER, 1993, p. 57) ¹¹³.

Dans la même perspective, Jean BEGOIN (1991) décrit l'idéalisation comme un mécanisme de défense mis en jeu contre le désespoir qui intervient lorsque l'interaction précoce entre l'enfant et son environnement *"n'a pas été bonne"* : *"l'objet très idéalisé est ressenti comme ayant des exigences illimitées envers le moi, c'est un objet impossible à satisfaire qui joue, en réalité, le rôle d'un surmoi persécuteur ; il est toujours double, car il recèle un aspect extrêmement persécuteur qui n'a pas pu être clivé de lui"* (p. 126). Ainsi, si l'influence positive des frustrations aide à établir une distinction entre le soi et les objets d'amour (JACOBSON, 1975), l'absence de confirmation affective positive peut favoriser le développement de complexes, c'est-à-dire d'*"assemblage de représentations se rapportant à la fois à des événements passés, aux souvenirs que le sujet en garde, aux fantasmes qui les lient, qui les collent les uns aux autres, qui les fixent dans un ensemble organisé relativement stable"* (DE GAULEJAC, 1991, p. 212) - complexes qui ne procèdent pas d'une causalité linéaire, mais renvoient à des processus interdépendants qui relient le psychique au social.

"A partir du moment où pour votre mère, parce que j'ai vécu 6 ans seul avec ma mère jusqu'à l'âge de neuf ans, vous êtes une chose négative, vous ne prenez pas confiance en vous"

"Je n'ai pas confiance en moi"

"J'étais sans arrêt complexé par rapport à la clientèle, à mes confrères. Et c'est pour cela qu'on a commencé à travailler un peu tard avec le secteur industriel"

En dehors de la psychologie adlérienne où le sentiment d'infériorité est fondé sur une infériorité organique, ce sentiment traduirait, structurellement, *"la tension entre le moi et le surmoi qui le condamne"* (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967, p. 442) venant

¹¹³ dans une perspective frommienne (cf. troisième partie section IV), le sujet est conduit à privilégier un mode de relation au monde basé sur l'avoir plutôt que sur l'être.

répondre, dans une perspective freudienne, à deux dommages réels ou fantasmatiques que l'enfant peut subir : perte d'amour et castration. Ceux qui sous-estiment leurs capacités se privent, au départ, de nombreuses expériences et de nombreuses activités qui pourraient développer leurs propres ressources et leurs propres potentiels. Ils agissent en auto-limitatif, se privant eux mêmes d'expériences potentiellement gratifiantes et enrichissantes. Leur sentiment d'identité, qui agit comme un médiateur entre eux et le monde (cf. troisième partie section I), en est alors en plus ou moins altéré (JACOBSON, 1975).

Par rapport à un processus dépressif, l'individu qui a confiance en lui a de meilleures capacités à affronter des situations frustrantes et difficiles, à soutenir des efforts face à l'échec, à vaincre les obstacles (GUT, 1993). Par contre, *"l'absence de confiance en soi, et souvent d'identité claire, font qu'il est impossible de saisir et de redresser la répétition conduisant à l'échec : aspirations désespérées, interprétations erronées, moyens inappropriés pour changer les choses"* (GUT, 1993, p. 209). Cette absence de confiance fait partie des schèmes de personnalité responsables de dépression (GUT, 1993) qui se traduisent par la fixation et la cristallisation de prédispositions cognitives altérant la capacité du sujet à modifier ses buts, ses méthodes, ses désirs, ses automatismes cognitifs pré-conscients, ses processus et schémas cognitifs, etc. (cf troisième partie section III chapitre I), bref à développer sa capacité à apprendre et à questionner ses apprentissages.

Dans cette situation, l'entreprise, dans sa symbolique, avait un poids d'autant plus important aux yeux de F.C. qu'elle lui fournissait un support compensatoire pour prendre *"sa revanche"*, pour prouver sa valeur aux yeux de sa mère et de sa famille - thème abordé à 6 reprises - , pour mériter (enfin) l'amour et la reconnaissance de cette mère.

"(valeur) Qu'elle n'a toujours pas reconnu et qu'elle ne reconnaîtra jamais d'ailleurs. Elle ira en tombe qu'elle ne reconnaîtra pas la valeur de son fils"

"Je pense que j'ai passé toute ma vie à essayer de me rapprocher d'elle. Quasiment"

"Au lieu de m'encourager à bien faire les choses, on me faisait comprendre que je n'étais qu'un bon à rien. Et je savais que c'était l'inverse et il fallait que je le prouve. Ce qui fait que j'ai passé ma vie à prouver que je n'étais pas un bon à rien"

Cette volonté de prouver sa valeur à sa mère n'a aujourd'hui toujours pas disparue même si elle contient une forte composante agressive qui se traduit notamment par besoin de régler ses comptes : *"Le goût de la vengeance est une sensation de volupté insatiable"* (PASINI, 1993, p. 153). Harold SEARLES (1994) note que la dynamique du désir de vengeance peut procéder, chez certaines personnalités, d'une fonction défensive contre le chagrin et l'angoisse de séparation refoulés vis-à-vis d'une fixation

affective qui assure une continuité de l'identité : *"cette détermination à se venger permet de préserver du chagrin et de l'angoisse de séparation par rapport à ces personnes et situations passées"* (SEARLES, 1994, p. 205). Il empêche alors la prise de conscience de sentiments trop chargés d'angoisse et d'amour tout en maintenant le lien pour retarder ou nier la perte : *"L'agressivité dirigée circonscrit l'infinie tristesse de tant d'années perdues"* (GALLAND, SALOME, 1989).

"Je n'aime pas ma mère, elle est entièrement responsable de ce qui m'est arrivé"

"Honnêtement, je n'ai aucune pitié pour ma mère"

"Je crois que si je pouvais lui prouver quelque chose, je le ferais encore. Uniquement pour l'emmerder! (...) Et aussi, pour prouver que le garçon qu'elle a le moins aimé, le moins estimé, c'est le meilleur. C'est le meilleur de ses deux fils, mais en réalité elle ne s'en n'est jamais aperçue"

"Le mal qu'elle m'a fait, je suis en train de lui rendre. C'est ça que je suis en train de faire"

Cette conflictualité à caractère sadomasochiste fondée sur une forme de perversion narcissique (cf. troisième partie section I) se retrouve dans la représentation que Fernand a de sa mère, image maternelle qui est, à l'inverse de celle de son père (cf. chapitre I), très négative même s'il admet que son histoire personnelle (leurs conditions de vie au cours de la guerre, la perte de son enfant) ait pu l'affecter profondément (cf. schéma 1.0) - Fernand utilise douze fois le terme "papa" pour parler de son père contre deux fois celui de "maman" pour parler de sa mère :

"Mon père a épousé une mère totalement rustre, jeune et jolie, mais totalement rustre"

"Elle n'admet jamais ses erreurs"

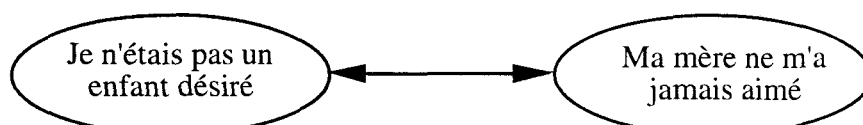
"Je crois qu'elle n'a pas suffisamment d'intelligence pour analyser ces problèmes de famille"

"Elle a eu une très mauvaise éducation"

"Elle agit comme un animal, d'instinct"

"Ce dont j'ai peur, c'est qu'il n'y a pas de raisonnement possible avec elle. Elle n'est pas capable d'apporter un raisonnement. Il n'y a pas d'analyse possible"

Le contenu de la représentation de F.C. vis-à-vis de sa mère se passe pratiquement de commentaires. Que se soit dans les aspects personnologiques, cognitifs, professionnels ou dans les aspects relationnels mère-enfant, les qualificatifs utilisés proposent une description négative de la figure maternelle dans tous ces registres. Hormis son aspect esthétique lorsqu'elle était jeune, il ne retient aucune qualité. Ces critiques sont renforcés par des adverbes ou adjectifs qui accentuent les effets de ce tableau négatif ("elle a toujours eu une position négative vis-à-vis de moi", "complètement à côté de ses pompes", "aucune capacité", etc.). En questionnant les items du contenu de cette représentation, son noyau central semble s'articuler autour de deux pôles interdépendants :



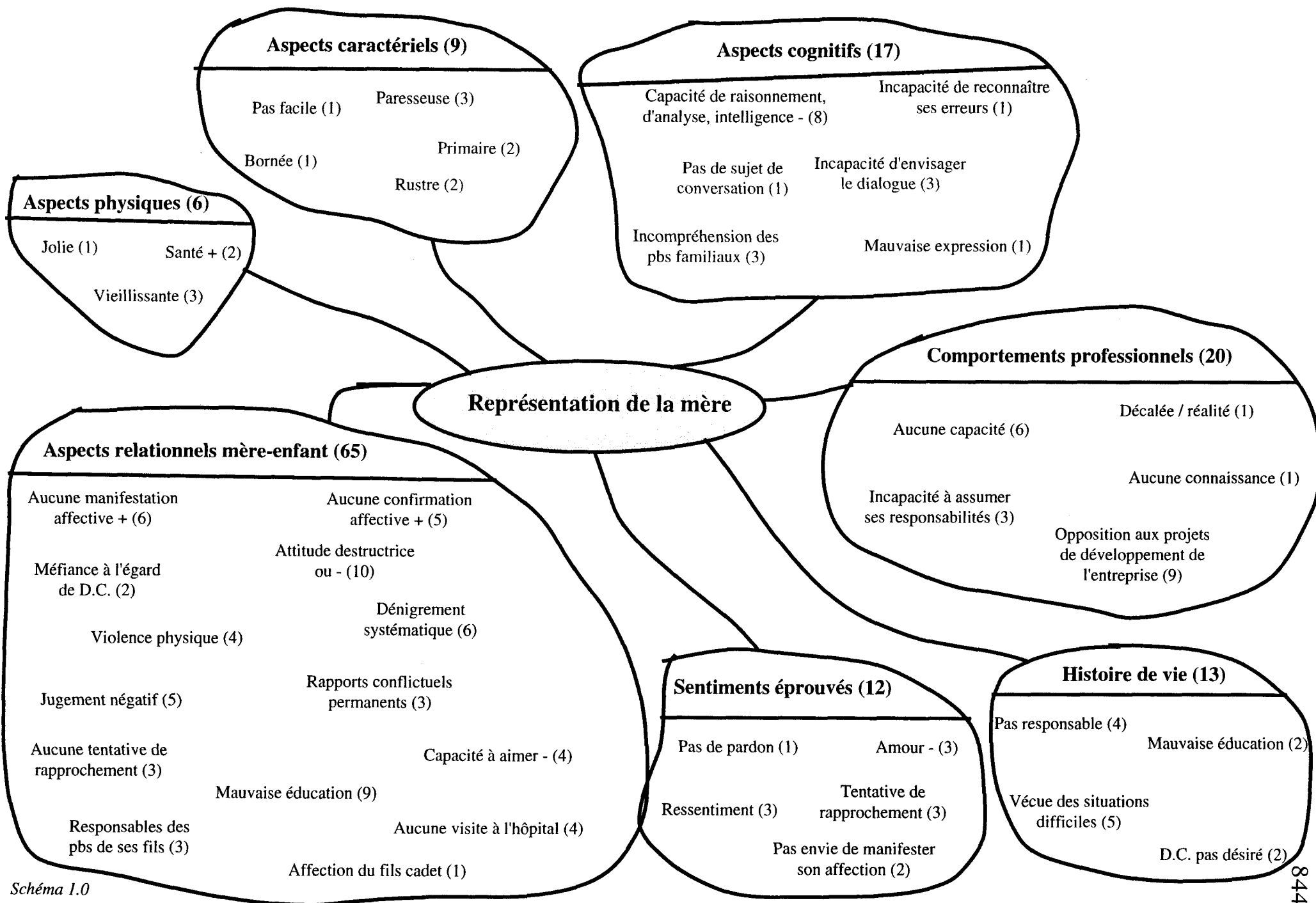


Schéma 1.0

Même si Fernand reconnaît l'amour de sa mère à l'égard de son père ("ma mère aimait vraiment beaucoup mon père"), ses parents se sont mariés parce qu'il était conçu :

"Il se sont mariés à cause de ça. Ça m'a été dit par ma famille sur un ton très banal alors que j'avais 10-11 ans, juste après le retour de mon père, J'ai pris ça très mal parce qu'à l'époque ce type de chose se vivait très mal (...) A l'époque, avec tous les préjugés, une mère qui avait fauté, pour moi c'était ça, une mère qui avait fauté dans un coin ..."

Les sentiments qu'il éprouve aujourd'hui vis-à-vis de sa mère sont inséparables de cette description, même s'ils paraissent plus ambigus qu'il n'y paraît au premier abord. Fernand qualifie d'ailleurs les rapports qu'il a toujours eu avec sa mère de "tendus" et "conflictuels"

"On a toujours eu des relations tendues"

"Parce que c'est vrai qu'il y a un problème entre ma maman et moi, et moi seul d'ailleurs, je crois. C'est qu'on ne s'est jamais adressé la parole sans être virulent"

Cette situation compensatoire dans la champ organisationnel prenait d'autant plus d'acuité que la résidence de la mère de Fernand se situe, encore aujourd'hui, à quelques mètres seulement de l'entreprise. Cette proximité physique ne pouvait que réactualiser les situations inachevées restées en suspens qui *"infiltrèrent la vie quotidienne et nous entraînent dans des comportements répétitifs, dans la recherche bloquante et décalée d'une conclusion, d'un comblement"* (GALLAND, SALOME, 1989, p. 58). Dans cette perspective, la volonté de faire ses preuves renvoie à un mode de défense contre l'angoisse de ne pas exister, à une *"demande de preuve d'amour toujours déçue et toujours à renouveler"* (BERRY, 1981, p. 481) car le sujet oublie que l'amour ne se gagne à travers la réussite : *"On ne "gagne" pas l'amour, on ne le "mérite" pas davantage, car il est expression spontanée d'affection et de chaleur en réponse à l'existence d'une autre personne. C'est "Je t'aime" et non pas "J'aime ce que tu fais""* (LOWEN, 1983, p. 75).

Cette non-reconnaissance maternelle constitue toujours une zone d'ombre importante dans la vie de F.C. qui voit sa mère avancé en âge avec la perte d'espoir, avouée ou non, que cette reconnaissance et cette confirmation affectives puissent avoir lieu un jour :

"Ça me gêne beaucoup. Ce qui me gêne beaucoup actuellement, c'est de voir que j'ai une mère qui vieillit, elle approche tout doucement de ses 78 ans"

Comme nous l'avons vu, la relation que F.C. entretient aujourd'hui avec sa mère procède d'un couple amour/haine qui en traduit toute l'ambivalence ; rapports qui

oscillent en une attitude tantôt de dépendance (besoin de reconnaissance et de confirmation affective) tantôt d'agressivité narcissique (rapports très conflictuels) :

"Elle est en bonne santé et elle vieillit. Et elle va partir, je ne lui aurai pas pardonné. C'est dur, très dur ! Je ne lui aurai pas pardonné alors que depuis quelque temps elle cherche à se faire pardonner. C'est dur!"

Alexander LOWEN (1988, p. 29) rappelle à cet égard que *"même une fois que l'on a reconnu et accepté la haine que l'on ressentait pour sa mère, cela n'oblitére pas complètement l'amour que l'on avait pour elle. On lui garde toujours de l'amour dans son cœur, puisqu'elle reste celle qui nous a donné la vie et la source originelle de nos premières expériences de bien-être"*. Même si un sujet rejette sa mère *"en raison de la douleur qu'elle lui a causée, le désir de se sentir tout près de celle qui fait figure d'une mère chaleureuse et aimante, n'est jamais perdu"* (LOWEN, 1983, p. 69). Dans ce cas, l'amour et la haine ne constituent pas une opposition binaire de contraires, mais deux sentiments constitutifs de l'être en constante tension de contradiction, unis par un lien dialectique, formant une dualité fonctionnelle sur laquelle se fonde la relation intersubjective : *"En vérité il y a entre l'un et l'autre une parenté profonde : non seulement la haine précède l'amour mais sans doute n'y a-t-il amour que parce qu'il y a haine, aux origines mêmes du sujet"* (DOREY, 1986, p. 75).

"Peut-être que l'on est plus proche l'un de l'autre qu'on ne se l'avoue. Peut-être qu'elle ne veut pas faire voir qu'elle est proche de moi"

Fernand développe d'ailleurs des stratégies de communication multiples pour tenter de se rapprocher de sa mère, pour tenter de *"se dire"* (GALLAND, SALOME, 1989), d'exprimer la souffrance intérieure qui l'habite.

"Je suis en train de la préparer psychologiquement, pour pouvoir discuter avec elle. C'est aberrant de jouer ce jeu là ! Elle a 77 ans et moi 58. C'est aberrant de jouer ce jeu là si vieux !"

L'enfant a besoin d'être désiré pour exister (BETTELHEIM, 1977 ; DE GAULEJAC, 1986) et maintenir son unité narcissique (GRUNBERGER, 1971). La littérature sur l'enfance précise que l'ex-enfant recherche toujours, de façon consciente ou inconsciente et par des stratégies très diverses, l'amour, l'affection et la reconnaissance de sa mère (CYRULNIK, 1989, 1993¹¹⁴). La raison narcissiquement paradoxale de la *"fixation à la mère frustratrice"* serait, selon S. VIDERMAN (1968/a, p. 755-756), le refus de la confirmation narcissique et l'immaturité qui en résulte : *"Plus il (le lien objectal) est frustrant et insatisfaisant, plus il est investi et le reste ; plus la blessure*

¹¹⁴ cf. troisième partie section IV.

narcissique a été profonde plus la répétition la tient pour définitivement ouverte : le désir s'y exacerbe (...) Plus l'expérience a été traumatisante ; plus la blessure narcissique a été profonde moins elle pourra être oubliée. L'automatisme de répétition (...) tend à rouvrir la blessure ancienne. L'objet frustrant est devenu inoubliable".

Il importe, à ce niveau, d'intégrer pleinement le poids et l'influence des forces inconscientes et non-conscientes qui jouent un rôle majeur dans les dynamiques psychiques (cf. troisième partie section I). Par l'entremise d'une activité fantasmatique, un objet peut alors être investi de telle façon qu'il prenne une place centrale dans le "scénario de vie" (BERNE, 1972) d'un individu. En l'occurrence, la volonté de réussite quelque peu compulsive de Fernand s'inscrit dans une quête de reconnaissance maternelle qui a constitué sans nul doute un principe organisateur fondamental dans sa vie ¹¹⁵. En d'autres termes, son sentiment d'identité, qui renvoie à la dialectique du Moi et de l'Autre, de l'individualisation et de la socialisation (cf. troisième partie section I), s'est trouvé aliéné à l'Autre sans que le processus de différenciation psychique entre soi et la mère, qui conditionne le sentiment de cohésion de soi (BERRY, 1981) et autorise la distanciation par rapport aux projections de l'entourage (HUMBERT, 1994/b), puisse s'effectuer au niveau de la pensée et des affects ¹¹⁶. Cette dépendance affective à l'égard de l'image maternelle idéalisée, qui se conjugue avec l'ombre d'une mère toute-puissante, traduit bien une difficulté de libération du sujet vis-à-vis de liens "symbiotiques" qu'il entretient avec sa famille, dépendance qui altère le processus d'autonomisation et de maturation de son Moi et de son Surmoi et par conséquent la formation définitive d'une identité personnelle et authentique (JACOBSON, 1975).

Dans ce cas, l'investissement fantasmatique de l'objet favorise les risques de cristallisation des schèmes comportementaux et représentationnels autour de celui-ci puisque le fantasme n'obéit pas au principe de réalité. L'entreprise devient le siège de l'investissement narcissique du sujet, le support de projections idéalisantes et le détenteur d'un signifiant du propre inconscient du sujet, qui s'avère vital dans la construction de son statut de sujet : "*Si la mère, dans sa fonction symbolique, n'a pu garantir l'existence de son enfant dans le manque à être, le sujet ne peut que se fixer passionnellement à un substitut de cette mère primitive*" (FORTINEAU, 1993, p. 12).

¹¹⁵ pour LOWEN, la réussite et la puissance sont d'ailleurs la réponse du Moi au problème œdipien : "*Leur réalisation compense la castration. Elle nous assure admiration et respect. Elle promet l'amour si l'on remplit les exigences des parents, et proclame la supériorité du fils sur le père*" (p. 115).

¹¹⁶ selon Christian DAVID (1971, p. 41), "*plus notre différenciation est poussée, plus (...) notre existence s'affirme*", mais ce mouvement s'accompagne de façon consubstantielle d'une confirmation du destin conflictuelle de l'organisation psychique.

L'organisation peut être une forme possible de ce substitut maternel (PAGES & alii, 1984 ; AUBERT, DE GAULEJAC, 1991 ; BRON, DE GAULEJAC, 1995 ; BRUNER, 1995) dans laquelle le sujet retrouve l'image de la mère toute-puissante à la fois source de plaisir et de souffrance qui tend alors à entretenir des formes d'organisation affective extrêmement archaïques - nous reviendrons largement ultérieurement sur la nature de la relation passionnelle qui liait F.C. à son entreprise.

Par le biais d'un déplacement des investissements initiaux sur un objet symbolique, la firme devient un support "sublimatoire", c'est-à-dire un objet par lequel les besoins, les désirs, les affects non-satisfaits dans la relation mère-enfant, qu'ils soient positifs et/ou négatifs, trouvent une expression par un processus de substitution qui permet une articulation en continuité entre la souffrance venue du passé et celle actuelle liée au contexte d'action managériale : "*A une souffrance mal vécue, on peut substituer une autre qui lui ressemble mais qui est mieux acceptée*" (DUYCKAERTS, 1994, p. 22). Ce mouvement s'accompagne d'un déplacement des pulsions agressives éprouvées à l'encontre des personnes vers des choses selon un mécanisme projectif (KLEIN, RIVIERE, 1968) et d'une exaltation des "pulsions exhibitionnistes" (visibilité sociale). Cette transposition s'accompagne d'un changement dans le type de satisfaction et de plaisir associés à la décharge pulsionnelle par le biais d'une qualité générale et diffuse de tension et de plaisir (SANDLER, JOFFE, 1967) liées à un surinvestissement professionnel (nous reviendrons sur ce point dans les pages suivantes).

En fait, la frustration impliquée par un mauvais objet (la mère) entraîne alors un mouvement narcissique défensif de désinvestissement et la recherche compensatrice concomitante d'un bon objet gratifiant (la firme), indispensable à l'équilibre narcissique menacé et précaire du sujet. La sublimation¹¹⁷, qui est à l'origine même du lien social en fournissant aux individus des satisfactions narcissiques acceptables par la société (ENRIQUEZ, 1991), suggère une expression positive la plus élaborée et socialisée de la pulsion sexuelle orientée par l'Idéal du Moi ou un moyen de défense capable de tempérer les excès et les débordements de la vie pulsionnelle (NASIO, 1992).

Sans aller jusqu'à l'interpréter comme la source de la plupart de vocations professionnelles comme le proposent certains disciples de FREUD (AUBERT, 1991), elle permet d'expliquer la cristallisation de certaines positions caractérielles narcissiques rigides ou projectives : "*Les fondements d'organisations caractérielles sur des conflits prégénitaux bloqués et leurs conséquences sur l'évolution des relations*

¹¹⁷ que nous utilisons plus dans une perspective de déplacement que dans la stricte interprétation freudienne (NASIO, 1992).

objectales sont, comme on le sait bien, compatibles avec des réussites intellectuelles ou pragmatiques brillantes qui trouvent des satisfactions narcissiques ou perverses s'insérant dans une vie sociale dont les ressources ne mettent pas fortement en cause leurs contre-investissements" (ROUART, 1981, p. 1036) ¹¹⁸. En d'autres termes, certains conflits narcissiques archaïques reflètent la puissance des tendances narcissiques infantiles, érotiques, agressives qui peuvent sous-tendre les ambitions sociales, sexuelles, professionnelles et intellectuelles d'un individu : "*Certaines personnes ne manquant ni de dons, ni de capacités, dont l'ambition est effrénée et la carrière étonnante, donnent l'impression d'avoir une forte personnalité et un moi solide, mais souffrent en réalité de graves problèmes d'identité, à cause de la carence particulière de leur surmoi et de la structure narcissique et fragile de leur moi*" (JACOBSON, 1975, p. 200). L'objet substitutif peut devenir alors un objet d'insatisfaction chargé d'affects ambivalents : "*Objet d'insatisfaction, il devient le prétexte à souffrir de la perte de l'objet primaire*" (FREJAVILLE, 1989, p. 207).

L'entreprise permet alors au sujet d'aménager une autre scène, un autre théâtre à ses fantasmes et conflits intrapsychiques en établissant une continuité psychique entre son inconscient et le social (DEJOURS, 1987/2) : "*Le champ social devient un lieu privilégié de renégociation par le sujet de son histoire singulière*" (DEJOURS, 1987/1, p. 20) par lequel la souffrance venue du passé est relayée par des impératifs et les enjeux technico-économiques en s'actualisant dans des comportements symboliques de défense (JANOV, 1975). Cette "sublimation" conduit au déplacement des "*charges énergétiques*" (FOSSI, 1978) du sujet sur l'objet et au développement d'un investissement narcissique de l'objet ¹¹⁹ qui génèrent un hyperinvestissement et un attachement intense à l'objet. De par de la visibilité sociale de cet objet organisationnel, le sujet a le sentiment d'exprimer ses structures narcissiques réprimées, de restaurer son sentiment d'estime de soi à travers cet investissement objectal. Le maintien de la cohérence de son Self sur un mode de l'avoir (FROMM, 1978 ; PANKOW, 1978) génère toutefois une dépendance de son équilibre narcissique par rapport à des éléments exogènes (l'entreprise) et des personnages idéalisés (mère-famille), dont il sollicite ardemment la reconnaissance et dans l'univers narcissique desquels il est prisonnier. Dans cette perspective, si "*dans chacun de nous vit un narcissique qui veut être aimé pour soi et non pour ses mérites, voire pour ses qualités, dont il peut cependant (de surcroît) être fier*" (GRUNBERGER, 1971, p. 31,

¹¹⁸ même si le degré auquel les plaisirs de fonction peuvent être substitués aux plaisirs instinctuels traduit, selon J. SANDLER et W. G. JOFFE (1967), le facteur le plus important du potentiel de sublimation du Moi.

¹¹⁹ que Giordano FOSSI (1978, p. 1028) préfère qualifier de "*relation objectale se réalisant par un sujet avec pathologie de type narcissique*".

le besoin d'apport narcissique du dehors peut alors traduire, toutes choses restant égales par ailleurs, un trouble de l'équilibre narcissique par lequel le sujet reste dépendant d'un support narcissique exogène car il ne parvient pas à se fournir à lui-même la valorisation dont il a besoin : "*être à la merci de l'amour des autres ou de leur valorisation est humiliant. Ce besoin remonte, en effet, aux premiers vagissements de l'enfant solitaire et insécurise ce que nous sommes, de véritables infirmes*" (GRUNBERGER, 1971, p. 47) ¹²⁰.

Si l'objet acquiert un degré élevé de "*résonance symbolique*" (DEJOURS, 1987/2), en se référant à la valeur du sens (ANGELERGUES, 1989), par ce processus de substitution, il peut alors devenir exclusif et prendre dans l'économie psychosomatique une valeur structurante centrale. Pouvant s'analyser, comme le suggère Gareth MORGAN (1989), comme un substitut d'un objet transitionnel (cf. troisième partie section I) ¹²¹, l'entreprise joue alors un rôle critique en définissant la nature et l'identité du sujet, en déterminant en partie des attitudes qui peuvent bloquer le changement, en nourrissant des phénomènes d'attachement à un aspect particulier de l'environnement. L'organisation et la mise en jeu dynamique des formations fantasmatiques dans le fonctionnement psychique peuvent ainsi être focalisées sur la représentation d'une action et modifier le rapport vital à la réalité, au monde environnant, mais aussi l'étayage de toute relation humaine. Dans cette perspective, la relation du sujet à l'objet de son désir, par la médiation d'une représentation susceptible de figurer la motion pulsionnelle qui sous-tend ce désir (PERRON-BORELLI, 1994), peut prendre des formes d'expression sans distanciation, sans conscience possible de la part du sujet de sa propre intentionnalité et de ses rôles. En d'autres termes, dans une relation d'objet fortement investi psychiquement, le fantasme organise la relation intra-psychique à l'objet dans une perspective qui restreint le champ d'action et de pensée, la représentation des "*mondes possibles*" (CONSOLARO, GALIMBERTI, PROIE, 1994) et fragilise le sujet : "*plus la vie professionnelle est investie, plus le sujet sublime dans son travail, et plus il se montre vulnérable lorsque son environnement réel ou symbolique dans l'entreprise se trouve modifié*" (BRUNNER, 1995, p. 70 ; voir également DE GAULEJAC, 1991 ; ALBERT, 1994 ; DE GAULEJAC, BRON, 1995).

Cette situation est rendue d'autant plus manifeste que Fernand a toujours évolué par rapport à une filiation paternelle difficile à assumer eu égard notamment, comme nous l'aons vu, au charisme de son père dans la sphère familiale :

¹²⁰ cette forme d'expression du narcissisme peut d'ailleurs s'accompagner de sentiments de culpabilité.

¹²¹ bien que cette métaphore soit inexacte sur le plan théorique puisque l'objet transitionnel n'est pas un objet intériorisé ayant besoin d'être soumis à un travail de deuil pour être désinvesti (PONTALIS, 1975, p. 288).

"C'est vrai que mon père, c'était le phare de toute la famille, aussi bien du côté de ma mère que du côté de sa famille. Tout le monde était un peu autour de mon père"

"L'ombre de mon père est toujours une entrave. L'image de mon père est toujours une entrave"

*"On me dit encore maintenant, on me fait comprendre maintenant que mon père faisait mieux que moi"
(F.C. parle ici de sa mère)*

"Cela a été une gêne considérable parce qu'il a toujours fallu que je me batte contre l'ombre de mon père, envers ma mère, contre l'ombre de mon père"

"Chaque fois que je faisais quelque chose, c'était : "Non, ton père n'aurait pas fait cela"

"Parce que, pour elle, ce que son homme avait fait, c'était sublime, merveilleux et en aucun cas son garçon n'aurait été capable de faire ce que son mari avait fait"

"du fait que j'avais décidé de faire le métier de mon père, je voulais lui faire voir de quoi j'étais capable"

L'épouse de F.C. rapporte également le rapport de compétition existant entre F.C. et son père :

"Tout le monde admirait mon beau-père, tout l'entourage, toute la famille. Robert savait tout faire, ça s'est sûr ! Peut-être que Fernand, de ce point de vue là, a voulu prouver que lui aussi était capable de faire quelque chose"

Dans sa famille, ses qualités, ses actions étaient toujours comparées, évaluées, et semblent l'être encore aujourd'hui, avec de celles de son père - comparaison qui sert à étayer le processus de culpabilisation (GALLAND, SALOME, 1989). Cette comparaison systématique nourrissait sa composante agressive notamment vis-à-vis de son père et de sa famille :

"Il y a une agressivité qui est plus importante que vous ne pouvez le croire. Parce que ça, c'est père-fils"

Si Fernand voue une certaine forme d'admiration à son père (cf. chapitre I), se traduisant par une tendance idéalisante, cette relation à l'image paternelle reste toutefois teintée d'une forte composante agressive, plus ou moins refoulée, qui peut s'apprécier à plusieurs niveaux. Sur le plan théorique, Christian DAVID (1971, p. 159) rappelle que l'idéalisation "au sens strict constitue une défense - par renversement - à l'égard de la haine ou de la dévalorisation inconscientes de l'objet, c'est-à-dire en fin de compte à l'égard des composantes personnelles inacceptables". Elle serait ainsi inséparable du refoulement de certains affects de l'élaboration consciente qui s'entouraient dans son Ombre en mettant "en cause les achèvements conscients et en relativise la valeur" (HUMBERT, 1994/b, p. 31). Sur le plan descriptif, Fernand reproche à son père - à deux reprises - de ne pas s'être assez occupé de lui à son retour de captivité et, d'une manière générale, de ne pas s'être assez occupé de sa famille - également à deux reprises -, même si ces reproches sont systématiquement "excusés" par un manque de temps lié à son surinvestissement professionnel. Le sujet s'affirme et renforce son image de soi en "dénigrant" son père négligent et en s'identifiant par réaction à son image idéale. D'une manière plus générale, cette composante agressive

s'infiltrer dans la position de rival au père - relation symétrique négative, par laquelle les partenaires tendent à adopter un comportement en miroir (WATZLAWICK & alii, 1972), pouvant trouver sa source infantile dans la rivalité fils/père à l'égard de la mère (ORGOGOZO, 1988). Elle se manifeste également dans l'appréciation que F.C. porte sur l'héritage paternel :

"Quand je suis rentré en 1959 de l'armée, c'était l'entreprise la plus minable de X"

Qualifier de "minable" l'entreprise dont son père avait assumé la gestion de sa création jusqu'à cette date peut s'interpréter comme une façon indirecte de le critiquer sans que cette agressivité soit exprimée de façon explicite. Le déplacement de l'agressivité de la figure paternelle à un objet symbolique illustre bien les sentiments ambivalents que Fernand éprouve en fait à l'égard de son père des sentiments teintés d'idéalisation et d'hostilité qui trouvent leur expression dans le rapport de filiation. Dans une lecture psychanalytique, les fantasmes d'agression refoulés à l'égard du parent aimé et objet d'identification, d'un personnage tout-puissant qui avait exercé le même métier que lui et qui le lui avait enseigné peuvent empêcher le sujet de dépasser le conflit œdipien, de rivalité avec le père (DIAKTINE, 1968) : *"l'enfant veut faire comme son père mais surtout mieux que lui, veut le dépasser et c'est le vrai œdipe, faire comme le père signifiant, vu sous un certain angle, se soumettre à lui (œdipe inversé)"* (GRUNBERGER, 1971, p. 132). D'ailleurs, F.C. nous confiera, lors l'un de nos derniers entretiens, *"il y a des moments où je me demande si je ne l'ai pas trop méprisé"* et reconnaissant qu'il avait une *"certaine agressivité"* pour son père.

En fait, cette filiation paternelle renforçait ce besoin de se prouver quelque chose. Lorsque nous lui avons posé la question : *"Vous avez eu envie de faire mieux que votre père ?"*. F.C. nous a répondu : *"Que ça d'ailleurs ! (...) Je voulais être tout de suite au niveau de mon père"* 122.

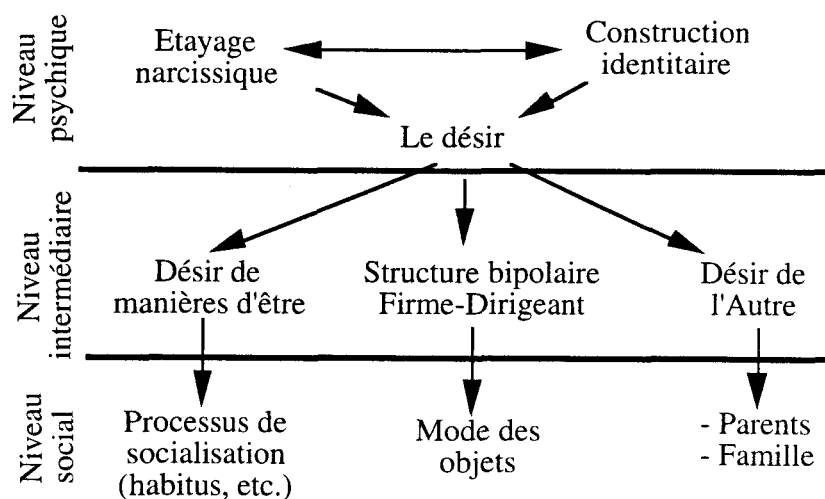
"Même sur le plan professionnel. Il y a des étapes que j'ai brûlé, que je n'ai pas apprises pour faire mieux que mon père"

"Je suis passé directement du bébé de la typographie à la conception typographique. Je n'ai pas fait de petits trucs entre les deux. ça ne m'intéressait pas. Je voulais être tout de suite au niveau de mon père. Ce que je n'ai jamais été d'ailleurs"

Dans ce cas, le défi consiste à se mesurer consciemment à la figure paternelle en tentant d'innover à partir d'un terrain identifié à travers une prise de risques. Cette situation décrit la position du sujet vis-à-vis de l'objet, mais aussi de sa position vis-à-

¹²² court-circuitage de la *"phase d'introjection du pénis paternel"* (CHASSEGUET-SMIRGEL, 1973, p. 106) pouvant affecter le processus de sublimation qui implique, selon Janine CHASSEGUET-SMIRGEL (1973), une identification paternelle sans laquelle la création devient une forme d'idéalisation.

vis de lui-même en tant qu'objet du désir de l'Autre dans une triple perspective objectale, sociale et affective : "L'objet ne peut devenir l'objectif d'un désir que dans la médiation du désir de l'autre" (DE GAULEJAC, 1986, p. 43) ¹²³.



Cette volonté de prouver sa valeur par ses actes conduit le sujet à ne pas différencier l'être et le faire ou à penser que le faire reflète intégralement l'être. Les performances professionnelles sont alors analysées, à travers un mécanisme de distorsion cognitive, comme le reflet exact de sa valeur personnelle. Cette dépendance vis-à-vis du regard de l'Autre engendre une instabilité et une fragilité psychique notamment en raison du caractère non-maîtrisable et fluctuant des contingences environnementales et du champ social. Elle suscite une angoisse, une anxiété et un stress quasi-permanents qui enferment le sujet dans un mode de fonctionnement procédural (BRACONNIER, ALBERT, 1992 ; ALBERT, 1994) limitant le recours à des formes diverses de réflexions métacognitives ou métaconatives susceptibles de dégager de cette auto-emprise. Les perceptions centrales du soi (L'ECUYER, 1978, 1990), qui constituent l'essence du self dont la perte est considérée comme une destruction personnelle, se construisent alors autour d'un champ expérientiel qui délimitent fortement les grandes régions de l'expérience de soi. Le sujet devient prisonnier d'une image de soi, d'un scénario de vie qui nourrissent certains automatismes socio-cognitifs et empêchent la restructuration des conduites et des représentations - en raison notamment des dynamismes inconscients mise en œuvre dans ce processus.

¹²³ schéma adapté de celui proposé par Vincent de GAULEJAC (1983, 1986).

La dimension symbolique de l'entreprise dans l'organisation psychique de Fernand, son attachement à celle-ci sont tels qu'il n'a jamais envisagé de quitter l'entreprise familiale pour créer une autre société et n'a jamais eu envie de saisir des opportunités qui se sont présentées à deux reprises dans sa carrière (sans qu'il ne les sollicite lui-même) :

"Je n'ai jamais pensé à cela. Je n'ai pensé qu'à une seule chose, c'est sauver l'entreprise C. (...) Ah oui, c'était celle-là !. J'étais capable de partir ailleurs. Mais Non ! Je voulais impérativement faire voir à ma famille que j'étais capable ... "

"Je n'ai jamais cherché à quitter ma famille. C'était ma famille et mon entreprise d'abord"

Elle le conduira également à refuser une opportunité de déménagement du siège de la société à quelques encablures de l'adresse actuelle en 1978. Son épouse nous confie à ce sujet - analyse confirmée séparément par les propos de F.C. :

"J'ai voulu, comme c'était trop petit ici, partir là-bas. J'ai dit à Fernand d'investir et de partir là-bas. Il a refusé l'idée prétextant tout ce qu'on veut. Ensuite, trois ans après, il a bien fallu passer à l'évidence que c'était trop petit ici. Je pense que l'idée de partir là-bas, ça ne lui plaisait pas parce que son père n'aurait pu être sur place. Il avait peur de déplaire à son père, de partir d'un endroit où il avait fait l'entreprise, même si c'était à cinquante mètres"

F.C. n'envisageait d'ailleurs pas le déménagement du siège social :

"Pour moi, l'entreprise était née là, elle devait rester là. Elle ne devait pas changer de place. Ce qui est curieux, c'est qu'on a fait un tas de projet et elle va rester là"

Ceci montre dans quelle mesure l'objet narcissiquement investi de la création sert d'objet de projection ¹²⁴ avec tous les risques d'activation des mécanismes de défense que cette prolongation narcissique sous-tend lorsque le jugement des Autres (personnes significatives) "en méconnaissent les vertus cachées ou (...) en contestent la valeur" (GREEN, 1983, p. 51).

Dans cette filiation symbolique aux ramifications multiples, l'entreprise acquiert le statut hallucinatoire dans l'accomplissement du désir (prouver sa valeur) par l'actualisation intrapsychique de la scène fantasmatique. L'objet est recherché, pour toutes ses formes de liens et de communication, tout en étant le garant de la réalisation du fantasme (BRUSSET, 1988). Elle constitue un analogon de l'objet fantasmatique qui seul peut rendre possible la satisfaction du sujet par l'actualisation et la réalisation de son fantasme.

¹²⁴ même si le créateur, tout en affirmant avec vigueur sa paternité, refuse avec autant d'énergie que ce produit soit le reflet de sa vie (GREEN, 1983).

Cet aspect nous introduit directement le second point de notre analyse diachronique des mécanismes d'influence causale.

② Le sentiment d'être dépositaire de l'histoire et du destin de sa famille

Tout individu est pris dans les mailles de la filiation, est porteur d'une histoire familiale qui inscrit ses effets, de façon plus ou moins profonde, dans ses membres et oriente, de façon consciente (processus de socialisation - DUBAR, 1991) et inconsciente (par l'encastrement de cryptes - ABRAHAM, TOROK, 1987), ses logiques d'action, ses façons d'être, ses comportements, sa personnalité et ses attitudes : *"Le sujet n'existe que lorsqu'il accepte de payer sa dette aux générations qui l'ont précédé, que lorsqu'il assume sa position de n'être qu'un des maillons de la chaîne"* (ENRIQUEZ, 1991, p. 57)¹²⁵. Placé au carrefour de différents groupes familiaux (famille d'origine, famille de procréation), l'individu appartient à différents groupes familiaux aux contours flous. L'institution familiale constitue un élément central des relations sociales à partir desquelles se forme la structure de choix de ses membres individuels et *"chaque individu se trouve encadré de manière unique et singulière par un réseau de rapports familiaux, lequel comprend également d'éventuels conflits et contradictions entre diverses relations familiales, du point de vue de l'individu en question"* (BALAN, JELIN, 1980, p. 278). La notion de *"névrose de classe"* proposée par Vincent de GAULEJAC (1986, 1991), qui *"se caractérise par l'intériorisation conflictuelle de références qui viennent d'univers sociaux différents"* (1991, p. 245), illustre bien le type de conflit qui peut émerger dans l'articulation entre l'histoire personnelle, familiale et sociale lorsqu'elle s'inscrit *"sur une structure psychique vulnérable"* relayé *"par un développement psycho-sexuel problématique"* (1991, p. 21). D'une manière générale, les processus qui relient l'organisation psychique du sujet à son histoire et son historicité, c'est-à-dire à sa capacité d'intervenir sur sa propre histoire (DE GAULEJAC, 1986), illustrent dans quelle mesure l'établissement de nouvelles relations objectales, de nouvelles structures et fonctions du Moi ne peuvent être établies *"tant que ces nouvelles formations ne sont pas issues directement de celles du passé"* (JACOBSON, 1975, p. 176).

Ces influences transgénérationnelles apparaissent significatives dans l'histoire de vie de F.C. qui s'est toujours senti l'héritier d'une histoire familiale :

¹²⁵ Didier HOUZEL (1994) avance l'hypothèse selon laquelle les relations entre l'enveloppe familiale et l'enveloppe psychique procèdent de rapports d'inclusion et de tangentialité : *"l'enveloppe psychique est incluse dans l'enveloppe familiale et reliée à elle par tangentialité"* (HOUZEL, 1994, p. 40).

"Ce que je voulais impérativement, c'était créer un nom, une renommée d'entreprise"

Cette appropriation de la "généalogie familiale" s'inscrit dans une filiation qui remonte à la troisième génération et procède d'une détermination socio-historique du destin individuel du sujet :

"Le nom de C., qui étaient des petits propriétaires terriens au XIXème siècle, a failli disparaître de la région simplement parce que ma famille, mes arrière grands-oncles avaient bu le bien. Tout simplement, ils avaient bouffé la ferme"

Dans un rapport historique plus proche, le défi d'entreprendre, de développer l'entreprise est en relation directe avec le sentiment de "filiation symbolique" dont parle Didier ANZIEU (1981, p. 16) : *"Créer requiert, comme première condition, une filiation symbolique à un créateur reconnu. Sans cette filiation, et sans son reniement ultérieur, pas de paternité possible d'un œuvre"*. F.C. s'approprie pleinement cette filiation symbolique en vue de *"sortir sa famille du trou"* dans un rapport à une forme de *"Moi narcissique familial"* (GREEN, 1983) où la famille est conçue comme extension du Moi (*"Nous les C., on a quelque chose de très particulier"*- expression utilisée à trois reprises) :

"j'estimais que le nom de ma famille avait supporté un passé et que tout simplement, il fallait le faire briller un peu plus fort (...) Quand je suis rentré en 1959 de l'armée, c'était l'imprimerie la plus minable de X. Et je voulais en faire un bel atelier. A cause de cela, je voulais que ce soit un bel atelier"

En fait, Fernand s'est toujours senti investi d'une forme de responsabilité vis-à-vis de l'histoire et du destin de sa famille. Ce thème, traduisant une appropriation psychologique de la trajectoire familiale, revient à onze reprises (de manière spontanée) dans son discours :

*"Je gérais une famille complète avec son patrimoine"
 "J'avais le truc de la famille sur le dos qu'il fallait impérativement sortir du trou"
 "Il fallait sauver ma famille"
 "J'avais tous les problèmes de ma famille sur le dos"
 "mon envie de rendement familial"
 "Ma famille quelque part, c'est un clan"*

Cette appropriation était d'ailleurs en relation avec sa volonté et ses tentatives (infructueuses) de prouver sa valeur :

*"Je voulais montrer à ma famille que j'étais capable de les sortir du trou"
 "Je n'ai pas eu ma reconnaissance de tout ce que j'ai fait pour ma famille"*

Elle n'est sans doute pas étrangère à l'action de son père qui avait déjà, par le passé, "sauvé" sa famille :

"Mon père a sauvé sa famille (...) Mon père, installant son entreprise en 1929, a sauvé sa famille des dettes (...) Il a resauvé cette famille en 1945 en rentrant de captivité à racheté une maisonnette à mes grands-parents pour qu'ils puissent mourir en paix. Je reprends la famille à la suite de mon père, je resauve la famille et si c'était mon frère, lui, il la condamnerait la famille. Il reperdrait tout ce que mon père avait acquis"

Eu égard aux conditions matérielles dans lesquelles se sont retrouvés plongés Fernand et sa mère au cours de la période 1939-1945, cette appropriation de l'histoire familiale peut sans doute être reliée à des points de fixation de l'Œdipe, et tout particulièrement à ces moments où le père, prisonnier de guerre, s'était soudainement absenté et où l'enfant aurait pu avoir, pendant quelque temps, le fantasme qu'il était chargé de gouverner la maisonnée :

"Elle n'était pas responsable, mais elle faisait supporter à moi, et à mon frère décédé, la responsabilité de sa situation"

Cette hypothèse explicative, que nous n'avons pas cherché à exploiter, nous paraît plausible eu égard aux motivations qui ont conduit F.C. à reprendre l'affaire familiale, motivations guidées en partie par la crainte de revivre un passé douloureux.

"On sentait aussi que le papa étant fatigué, ma mère n'aurait jamais subvenu à quoi que ce soit s'il fallait rattraper un problème. Ce qui s'était passé en 40 allait se reproduire. Je le sentais. Et je suis arrivé juste au bon moment. Parce que je suis rentré en 60 et en 65, mon père faisait son premier infarctus"

Pourtant, F.C. semblait hésiter à s'intégrer dans l'entreprise familiale en raison d'un complexe paternel associé à la capacité de travail de son père :

"Il me disait toujours "Tu vas reprendre l'atelier". Moi, ça ne m'intéressait pas parce que je n'aimais pas l'ambiance de cet atelier parce qu'il y avait un père qui était un monstre de travail. C'est un homme qui pouvait passer deux ou trois jours sans dormir, huit jours sans quasiment dormir. Il passait quasiment 22 heures dans son entreprise. Je l'ai vu faire ça ! J'en étais malade ! Ce qui fait que je ne voulais pas parce que je me rendais bien compte que c'était une folie de travailler comme lui il travaillait"

Le vieillissement de son père constitua une motivation importante dans sa décision de réintégrer l'entreprise - il suivait à l'époque une formation pour devenir moniteur de sports qui l'avait conduit à participer, en 1955, au championnat de France de gymnastique et qu'il quitta du jour au lendemain.

"J'ai dit "papa a besoin de moi, je vais revenir à l'atelier"

"Je sentais que mon père avait besoin de moi. Quand j'avais 19 ans, lui commençait à prendre de l'âge, Il avait 53, 54 ans. Je sentais qu'il avait besoin de moi parce qu'il était souvent fatigué. Je sentais qu'il fallait que je sois là pour lui donner un coup de main"

Cette décision était motivée également par la volonté du père de voir son fils prendre sa succession :

"C'est le papa qui m'a balancé cette idée là. Parce que moi je ne voulais pas faire ce métier là. Il me disait toujours : "Tu vas reprendre l'atelier ..."

Si l'on considère le sentiment de confiance que F.C. ressentait dans l'attitude paternelle et le sentiment "d'admiration" qu'il portait à l'égard de son père (cf. chapitre I) - même si ce sentiment de confiance n'est apparu que tardivement à partir du moment où il *"avait compris que moi, mon dynamisme, ma volonté de vouloir faire des choses et le sang-froid de Jacqueline faisaient que j'étais capable de sortir la famille du trou, des problèmes et il me l'a dit un jour"* (F.C.) - , sa décision de s'engager dans la société peut s'interpréter, même si ce argument ne peut se lire dans une interprétation causale stricte, comme un besoin de se conformer et s'identifier aux attentes de son père, à l'image, réelle ou imaginaire, qu'il renvoyait à une figure idéalisée : *"L'image idéalisée ou déformée que l'autre a de moi ne m'aliénera que si elle rencontre en moi un profond désir de correspondre à cette représentation"* (GALLAND, SALOME, 1990, p. 94) ¹²⁶. Dans cette incorporation du projet parental ¹²⁷, le sujet est investi sur le plan affectif (prisonnier du désir de l'Autre), symbolique (insertion dans un ordre préétabli dans lequel le sujet doit s'insérer), idéologique et culturelle (processus de socialisation) qui fait de lui *"le produit d'une histoire qu'il reproduit à son tour, sachant qu'il n'y a jamais reproduction absolue puisque justement il y a une histoire, et que l'histoire est changement"* (DE GAULEJAC, 1986, p. 62). Le sentiment de confiance que son père lui témoignait ne fera d'ailleurs que renforcer son intention de s'approprier le destin familial :

"Ça nous a été dit que mon père avait confiance en moi et Jacky et ça nous avait conforté dans notre truc de dire "On va s'occuper de la famille""

D'une manière générale, l'enfant, alimenté psychiquement par l'inconscient de ses parents et de son milieu, forme une grande partie de ce qui sera sa substance en s'identifiant aux projections de son entourage (HUMBERT, 1994/b). Les parents considèrent alors l'enfant comme le porteur de leurs rêves, de leurs désirs non réalisés à travers une forme de contrat narcissique par lequel le sujet *"est investi de cette mission d'avoir à assurer la continuité narcissique de la génération"* (KAES, 1988, p. 29). Comme le note MAX PAGES (1993), il ne s'agit pas toujours d'une demande exprimée, et donc négociable ou opposable, mais d'une forme de contrat inconscient au niveau de l'être, et non du faire, qui lie l'enfant à l'une des figures parentales et par lequel celle-ci exerce une forme d'emprise sur les projets sociaux de l'enfant : *"La vie entière du père, ses souffrances, ses sacrifices, sont une*

¹²⁶ on voit ici dans quelle mesure l'interprétation psychologique complète la lecture sociologique des éléments discursifs à travers la théorie de l'habitus.

¹²⁷ Pour Vincent de GAULEJAC (1991, p. 53), le projet parental désigne *"l'ensemble des représentations que les parents se font de l'avenir de leurs enfants"*

exigence muette" (PAGES, 1993, p. 195). Elie G. HUMBERT (1994/a, p. 123) précise d'ailleurs qu'à "de très, très rares exceptions près, ce n'est pas l'enfant qui est investi, c'est l'image de lui. Ce que les parents vont aimer choyer, repousser, rejeter, ce qu'ils vont manipuler, avec leurs propres émotions finalement, ce n'est pas l'enfant tel qu'il est, c'est une certaine image qu'ils ont besoin d'en avoir". Dans les mécanismes d'apprentissage du métier investi en commun par le père et le fils, le père "engendre" alors un fils qui le prolongera dans l'amour qu'il porte à son travail. Ce dernier devient alors un "être-phallus", c'est-à-dire "le signe de puissance ou le signe d'achèvement ou le signe d'existence ou - prolongeons un peu - le signe d'espoir des parents" (HUMBERT, 1994, p. 124). L'attachement à l'héritage, qui rattache le sujet à tous ceux qui composent sa généalogie, se traduit par une forme d'appropriation du projet parental (en l'occurrence paternel) qui véhicule des normes, les valeurs, les habitus du père, mais aussi son histoire que le sujet doit prolonger : "Il est frappant de constater que la grande majorité des parents demandent à leur enfants d'assumer l'héritage comme s'il s'agissait d'une nécessité vitale, comme si la continuité devait absolument être assurée, comme si la reproduction par les enfants de l'héritage familial était le but de l'élevage et de l'éducation" (DE GAULEJAC, 1986, p. 128) - volonté de continuité à travers les enfants qui peut être vue contre une défense réactionnelle contre l'angoisse de mort (KETS DE VRIES, 1995).

Conclusion

L'histoire de Fernand se nourrit d'identifications inconscientes aliénantes empêchant l'instauration d'un espace psychique personnel suffisant pour qu'il puisse développer un schéma identitaire dégagé du pouvoir aliénant des imagos parentaux, des habitus incorporés, de l'appropriation de l'histoire familiale - les affects et représentations ainsi mobilisés déterminent de façon décisive l'organisation narcissique de base du sujet, à l'origine de son destin tant narcissique qu'objectal. Ces identifications reposent sur l'indifférenciation ou la différenciation insuffisante entre le sujet et l'objet (processus de socialisation et d'individuation ¹²⁸) qui représente à la fois l'un des facteurs décisifs à leur établissement, mais ouvre paradoxalement une voie à leur reconnaissance et leur mise en évidence (CAHN, 1986) - mise en évidence qui nécessite toutefois un conflit, une opposition qui se médiatise dans l'articulation entre l'évolution de la firme et son évolution personnelle.

¹²⁸ cf. troisième partie section I.

Dans ce cas, la dynamique qui sous-tend la relation dirigeant-firme renvoie à des événements psychiques inconscients s'inscrivant dans une temporalité "*qui ne cesse pas*" (LE POULICHET, 1994), c'est-à-dire qui se révère "*à des événements qui ne finissent pas, qui n'ont pas de terme et qui ne deviennent pas passés, mais qui ne demeurent pas immobiles et identiques pour autant*" (p. 48). En fait, ces événements, en l'occurrence les événements sous-tendus par la dynamique mère-enfant et la relation père-enfant, continuent de se former et de se transformer dans la logique des processus inconscients qui déterminent une série de passages entre des signifiants, des images et des motions pulsionnelles organisant le lien entre le sujet et l'objet. La fixation à la mère frustratrice, qui n'a pas apporté à l'enfant la confirmation narcissique nécessaire à l'investissement narcissique de son Moi, conduit le sujet à poursuivre ses tentatives de récupération narcissiques par le médium d'un "*objet vicariant*" (GRUNBERGER, 1971), l'entreprise. L'investissement professionnel, l'oubli de soi dans le travail peut alors servir à masquer les signes d'une structure dépressive, sans pour autant résoudre le conflit qui nourrit "*sa quête harassante et incessante de l'objet*" (GRUNBERGER, 1971) : "*Si la confirmation narcissique nécessaire à l'investissement du Moi a fait défaut, au départ, par la faute de l'objet (la mère), le sujet ratera toutes les tentatives ultérieures qu'il fera à des niveaux différents dans le même but*" (GRUNBERGER, 1971, p. 270). Même si ces événements de l'histoire psycho-affective infantile du Fernand n'obéissent pas à une temporalité consciente et échappent à l'épreuve de réalité, ils orientent un devenir, la chaîne de l'histoire du sujet desquels il ne peut se démarquer véritablement. Nous avancerons l'hypothèse explicative selon laquelle cette logique inconsciente procède d'une fixation psychique à une idéalisation d'un possible non atteint, auquel le sujet ne peut renoncer, qui le conduit à vouloir combler ou réparer, de façon anachronique, des "*situations inachevées*", "*laissées en suspens*" (GALLAND, SALOME, 1989) dans un "*temps qui ne passe pas*" (POULICHET, 1994). Dans ce cas, la firme devient une "*prothèse narcissique*" (BAYLE, 1992) qui permet au sujet de "réparer" une vieille dette contractée dans l'enfance en actualisant dans le champ organisationnel des comportements symboliques de défense.

Dans ce cas, le maintien du rapport que le sujet entretient avec ses représentations de lui-même passe par l'installation d'une "*espèce de décollement psychique*" (HUMBERT/a, 1994) par lequel il va vers ce qu'il est pour l'Autre, pour les désirs de l'Autre, pour les émotions de l'Autre, pour le regard de l'Autre afin de "*rester désirable, rester désirable ou repoussant, mais rester excitant, et existant pour l'entourage*" (HUMBERT/a, 1994, p. 129). Pris dans le désir de l'Autre, le sujet ne peut mener sa propre vie puisque son besoin d'être reconnu (BERNE, 1972), sa possibilité d'exister n'est effective que dans la mesure où il provoque chez l'Autre une certaine émotion vis-à-vis de lui-même : "*Si je ne provoque pas d'émotion chez l'autre, je n'existe pas, je suis sorti. Et c'est ça qui va guider*

tout un ensemble d'organisations, de comportements, de réactions, de manière de se construire et de construire son existence" (HUMBERT, 1994/a, p. 123) ¹²⁹.

Dans ce contexte, la nature des liens symboliques de la structure bipolaire dirigeant-firme renvoie à des processus inconscients ¹³⁰ qui autorisent le passage entre les signifiants, des écrans figeant le Moi dans le temps ¹³¹. La dédifférenciation inconsciente avec un élément non humain de son environnement (l'entreprise) constitue une protection contre les sentiments de séparation et de perte dans ses relations avec les images parentales intériorisées, les membres de sa famille. Cette relation symbolique est une représentation construite sur la base d'un complexe perception-hallucination, inhérent à toute forme d'activité *"de pensée éveillée qui se fait normalement sur un mode binoculaire"* (TOUZE, 1994, p. 200), qui interprète la réalité extérieure en fonction d'éléments renvoyant à l'histoire du sujet, ses codes de référence, ses images mentales mnémoniques, son activité associative endogène : *"la représentation ne saisit pas l'objet, directement et en lui-même, mais la relation entre l'être humain qui travaille psychiquement et l'objet ; c'est donc une représentation de relation, qui déduit l'objet (le recrée) d'une expérience symbiotique. Elle vise et exprime, non un objet-en-soi, mais un objet-pour-soi."* (ANGELERGUES, 1993, p. 53-54). Ce processus de symbolisation de l'objet, qui sous-tend la superposition d'images internes et externes, ne met pas exclusivement l'accent sur le rapport unissant, si complexes qu'ils puissent être les connexions, le symbole à ce qu'il représente, mais va *"à la fois plus loin et ailleurs"* (ANGELERGUES, 1993, p. 85). C'est-à-dire qu'il renvoie, comme le suggère René ANGELERGUES (1993, p. 91), à une sorte de condensation d'une valeur iconique et d'une valeur de pensée, d'une valeur de sens et d'une valeur de signification qui donne, dans le cadre du complexe hallucination-perception, une valeur nouvelle aussi bien à la pensée qu'à l'image - propriété émergente (MORIN, 1977, 1990) du processus de symbolisation. En d'autres termes, ce processus consacre une activité de transformation au plein sens du terme, c'est-à-dire de création de liens par des productions d'images et de signifiants.

L'élaboration et le maintien de cet ordre symbolique conduisent le sujet, dans un contexte social-historique donné, à choisir, ou plus exactement de sélectionner, certaines formes d'interaction Moi-Monde, certaines catégories de relation d'objet préférentielles qui

¹²⁹ Elie G. HUMBERT (1994/a) précise à ce titre que le fait de ne plus être dans le désir de sa mère ou de ses substituts, de ceux qui l'ont remplacée, passe par une séparation de l'ordre du deuil qui permet au sujet de commencer à vivre tout à fait dans le présent, parce qu'il n'y a plus un imaginaire vers lequel il court, qui le tend, qui le fait vivre en dehors de lui (p. 137).

¹³⁰ c'est-à-dire *"non fondés sur toutes les connaissances qui auraient dû entrer en ligne de compte à ce moment si la relation hédonique n'était pas venue s'y opposer"* (TOUZE, 1994, p. 128).

¹³¹ relation hédonique qui procède du travail des états de plaisir-déplaisir (ANGELERGUES, 1993).

conviennent à son économie psychique et orientent ses logiques d'action dans une direction active (NUTTIN, 1985). Cette perspective cognitivo-dynamique et affectivo-symbolique permet de dépasser le dualisme des théories de la motivation qui la conçoivent "*soit comme une poussée qui part de l'organisme, soit comme un attrait qui émane de l'objet et attire l'individu*" (NUTTIN, 1985, p. 15 ; voir également LOUART, 1993). En effet, le caractère "inconscient" de la charge signifiante de ces liens symboliques procède d'un mode de travail psychique différent de celui de la sphère consciente, sans qu'il soit possible toutefois de séparer de façon dichotomique les processus conscients, qui permettent une forme de rationalisation de la question des relations préférentielles entre le sujet et le monde, des processus inconscients ¹³².

Cette complémentarité, qui se nourrit de l'ambivalence de toute image mentale dont la double origine interne et externe est inhérente au complexe perception-hallucination (ANGELERGUES, 1993 ; TOUZE, 1994), entérine la nature transtemporelle des objets psychiques ¹³³ qui se construisent "*non à partir de l'objet "réel", mais à partir de la relation (identification, même pour les choses) avec l'objet réel*" (ANGELERGUES, 1993, p. 165), et ce au travers la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par l'expérience du sujet (VON GLASERFELD in WATZLAWICK, 1988) dans lesquels la pensée véhicule le même sentiment de réalité que la perception (GRESSOT, 1969). Comme le note René ANGELERGUES, 1993, p. 165), nous "*sommes dans nos objets psychiques, alors que nous ne sommes pas dans les objets réels*" ¹³⁴. La nature inconsciente des liens symboliques qui lie le sujet à son histoire personnelle et familiale, associée à l'aspect dynamique et directionnel de son comportement qui possède une organisation structurée et signifiante, est médiatisée, dans une perspective synchronique, dans les liens qui existent entre le dirigeant et son entreprise ; liens que nous allons analyser maintenant.

¹³² J. LAPLANCHE et J. B. PONTALIS (1967, p. 167) précise d'ailleurs que la deuxième topique freudienne a conduit à l'utilisation du terme inconscient "*sous sa forme adjectivale*" et non plus en tant qu'instance à part entière, c'est-à-dire que le complexe conscient-inconscient travaille comme un tout indissociable (ANGELERGUES, 1993).

¹³³ nous renvoyant à une forme de "*temps identifiant*" tel que l'analyse Sylvie le POULICHET (1994).

¹³⁴ voir également WATZLAWICK, 1988.

② Perspective synchronique

Cette seconde perspective renvoie à l'analyse des mécanismes d'influence causale qui interviennent dans le processus de deuil sous l'angle de l'analyse psychique, en considérant que les éléments diachroniques sont médiatisés dans la synchronique pour les raisons que nous avons évoqué précédemment. Nous avons retenu plusieurs niveaux d'analyse significatifs qui peuvent se résumer comme suit :

- ① La relation firme-dirigeant : ce premier point nous conduira à nous intéresser aux logiques d'action managériale du dirigeant, aux liens et au sens des liens entre le dirigeant et son entreprise. Puisque le deuil renvoie à la perte subie d'un objet d'attachement, il est évident que le sens du lien Firme-Dirigeant est un élément explicatif central de ce processus auquel nous consacrerons la plus grande partie de notre analyse.
- ② La projection de projets : l'analyse synchronique ne peut exclure le fait selon lequel la relation Firme-Dirigeant n'engage pas exclusivement un présent, mais également un devenir. C'est parce qu'elle capte un imaginaire projectif, qui fait partie intégrante de la vie psychique du sujet, que la perte peut être vécue comme une menace de castration d'un devenir.
- ③ L'âge du dirigeant : La réaction d'un sujet à son environnement ne peut exclure certains paramètres psycho-chronologiques comme le vieillissement. L'âge de Fernand au moment des changements mutationnels qu'a connu la société, il passait la cinquantaine, ne peut être considéré comme un paramètre négligeable dans la l'explication de la genèse du processus de deuil.
- ④ Le contexte familial : au cours de la période 1991-1993, sa fille connaîtra un certain nombre de difficultés matérielles qui ont beaucoup affecté Fernand Si ces événements ne peuvent être considérés comme des causes majeurs du processus de deuil, il ont certainement contribué à le fragiliser.
- ⑤ La dimension individuelle du changement : dans l'entreprise, Fernand était le seul, hormis les salariés qui ont quitté la société en 1991, à connaître de réelles difficultés d'adaptation face à l'introduction du nouveau système productif. Cet isolement, ajouté à des enjeux symboliques importants liés à sa position de dirigeant, a sans doute joué un rôle dans la façon dont il a vécu les événements.

Même si l'on admet l'hypothèse d'une causalité systémique, circulaire et récursive (MORIN, 1990), c'est-à-dire d'une causalité complexe, parmi ces différentes dimensions de l'analyse causale, tous n'ont pas le même poids et la même importance. Pour apprécier cette dissymétrie des mécanismes d'influence causale, on peut se référer à une perspective quantitative ou théorique. Pour le cas qui nous intéresse, les modalités de quantification de l'analyse de contenu (BARDIN, 1993) et/ou de l'analyse des récits de vie (comptage linéaire - POIRIER & alii, 1993) présentent des limites évidentes et ne permettent pas, à notre sens, de proposer une pondération significative de différentes sources d'influence causale. La perspective théorique ouvre par contre des possibilités d'interprétation plus significatives, plus larges et plus souples, mais qui ne sont pas pour autant plus précises. Ainsi, si l'on considère le cadre théorique de la théorie du deuil (cf. troisième partie section IV), l'élément le plus significatif pour expliquer le processus de deuil semble devoir être rapproché de la nature de la relation d'objet médiatisée par le complexe perception-hallucination (puisque la théorie du deuil est une théorie de la perte du lien - BRUSSET, 1988), en l'occurrence celle de la relation firme-dirigeant. Fort de ce principe théorique, nous considérerons que la configuration de la structure bipolaire Firme-Dirigeant, qui médiatise le diachronique et le synchronique, dans un processus où le passé devient partie intégrante du présent à travers les logiques d'action du dirigeant comme l'élément central dans l'explication du processus de deuil.

① Relation firme-dirigeant :

La relation entre Fernand et "son" entreprise renvoie à des phénomènes d'identification narcissique qui procède à la fois de l'expression origininaire d'un lien affectif se traduisant par une superposition de l'objet et du sujet, en pensée ou en fait, et décrivant "*des processus par lesquels les images du soi peuvent prendre les caractéristiques des images d'objet et vice versa*" (HAYNAL, 1987, p. 145), et d'un mécanisme de défense contre la perte de l'objet (GREEN, 1983 ; CHILAND, 1990 ; ATHANASSIOU, 1995)¹³⁵. L'identification, qui est une notion complexe et irréductible à une acception univoque (MIJOLLA, 1984 ; NASIO, 1992), est la forme la plus origininaire du lien à un objet (CHILAND, 1990 ; LEMAIGRE, 1995) qui joue un rôle majeur dans la construction de l'identité et de la structure de personnalité de l'enfant (MISSENARD, 1972 ; BEGOIN, 1989). Elle implique un travail inconscient (DURUZ, 1985 ; WIDLÖCHER, 1986) qui s'enracine dans une double fonction narcissique des idéaux :

¹³⁵ dualité qui renvoie à la fonction constructive et défensive de l'identification (TAP, 1980).

"En effet, les mêmes idéaux permettent à un individu de s'affirmer dans son identité et d'avoir ainsi une consistance psychique (...) et en même temps ils exercent une censure régulatrice dans la mesure où ils empêchent la production de représentations psychiques interdites en fonction du désir de l'autre" (DURUZ, 1985, p. 138).

En ce sens, elle s'inscrit sur le fond de manque comme tentative en direction de mouvement vers une forme de soi qui comblerait des failles narcissiques, mais reste, dans une lecture freudienne, "un processus de transformation effectué au sein même de l'appareil psychique, hors de notre espace habituel et imperceptible directement par nos sens" (NASIO, 1992, p. 145). Dans sa polarité qui procède d'un des modes relationnels à la fois les plus labiles, les plus réversibles, les plus éphémères et les plus solides, les plus irréversibles, les plus stables (NEYRAUT, 1984), elle est également un mode habituel de mouvement économique entre l'investissement du Moi et celui des objets (MIROUZE, 1978) qui constitue un des premiers, un des plus constants, un des plus sûrs mécanismes de défense contre l'angoisse de perte de l'objet : "L'identification est affirmation de l'attachement à la relation duelle" (ANZIEU, 1970). Toutefois, pour André GREEN (1979, p. 61), si l'identification est avant tout affective, il note une différence entre l'identification primaire, qui constitue une forme d'identification totale du moi à un objet total et demeure essentiellement mythique (NASIO, 1992), et secondaire : la première est de l'ordre de l'affect alors que la seconde est surtout le fait de représentations de désir.

Le thème de l'identité ou de l'identification entre la firme et le dirigeant est un fait largement souligné dans la littérature sur les PME (voir notamment CARLAND & alii, 1984 ; VAN LOYE, 1983, 1991 ; JULIEN, MARCHESNAY, 1987 ; HANDLER, KRAM, 1988 ; HANDLER, 1990 ; PERRIEN, 1994), dans l'approche psychanalytique de l'entrepreneurship (KETS DE VRIES, 1995/a) ou, plus largement, dans la relation qui relie le dirigeant à l'entreprise (KETS DE VRIES, 1988) - même si la définition et l'abord théorique de cette notion restent quelque peu imprécis et équivoques. Ainsi, une enquête administrée par questionnaires et réalisée par le cabinet ALEXANDER TIC en 1987 sur une population de 1307 interviews montre que 23 % des dirigeants assimilent leur entreprise à une œuvre personnelle et 12 % à leur propre enfant - précisons que 35 % de la population de l'étude sont des entreprises de 10 à 49 salariés, mais que la représentation de l'entreprise pour les dirigeants n'est pas recoupée avec le critère de taille. Nous avons demandé à Fernand de classer par ordre hiérarchique une série d'items traduisant le lien entre lui et son entreprise (cf. tableau ci-dessous). Ce tableau laisse ressortir une tendance manifeste à privilégier les items "affectifs" (notamment les items 1, 2, 3 et 5) au détriment des items technico-économiques -

l'assimilation de l'entreprise à un outil de production renvoie directement à l'intériorisation de valeurs et de la culture artisanales chez de Fernand.

Vous assimilez votre entreprise à :	
1 un moyen d'expression	6 un moyen d'augmenter le patrimoine familial
2 un moyen de se faire plaisir	7 un moyen d'accès à un statut social
3 une partie de vous-même	8 un moyen de valorisation personnel
4 un outil de production	9 un moyen de gagner de l'argent
5 votre famille	

L'identification Dirigeant-Firme a nécessairement des conséquences sur le processus d'évolution du dirigeant dans ses comportements, de ses attitudes, de ses représentations puisqu'elle reste un compromis contradictoire entre le Moi et l'objet : le Moi *"veut être lui-même, mais il ne peut réaliser ce projet que par l'apport libidinal de l'objet avec lequel il souhaite s'unir. Il en devient captif. La captation imaginaire (lacan) l'aliène alors dans ses identifications dont la mise en question déclenche un grave sentiment d'échec, de faute, ou mieux de faille narcissique"* (GREEN, 1979, p. 72). Pour Vincent de GAULEJAC (& alii, 1995, p. 34), l'identification, dans l'entreprise managériale, *"crée un lien très puissant à l'organisation dans un jeu de projections et d'introjections inconscientes, qui conduit l'individu à vivre un rapport fantasmatique similaire à celui qu'il a vécu vis-à-vis de ses parents lorsqu'il était enfant"*. Nous verrons dans quelle mesure cette définition s'avère pertinente pour rendre compte de la réalité qui nous intéresse. D'une manière plus générale, l'identification dirigeant-firme peut se lire dans une pluralité d'acceptions complémentaires qu'il est difficile de prétendre pouvoir isoler les unes des autres. Elle se détache toutefois des acceptions psychanalytiques stricto sensu pour désigner, d'une manière plus générale, le fait que l'entreprise constitue une prolongation de la personnalité du dirigeant (CARLAND & alii, 1984 ; KETS DE VRIES, 1988, 1995/a).

Dans une vision phénoménologique, elle conduit à un processus d'identification du dirigeant à ses rôles - de la personne au socius - qui résulte d'un travail inconscient et de l'investissement de fantasmes où les représentations de soi et les représentations de soi-en-train-de-faire se confondent. Elle porta alors sur la relation qui s'établit entre la représentation de soi (et aux actions dans laquelle elle est engagée) et l'autre partie du Moi (WIDLÖCHER, 1986) pouvant conduire à une assimilation entre valeur personnelle et "valeur professionnelle", réussite personnelle et réussite professionnelle. Cette forme d'identification peut être renforcée par "l'emprise" d'une identité héritée par le sujet de son milieu familial qui relie alors les générations par des liens économiques, affectifs, idéologiques *"dont une bonne part opère au niveau de*

l'inconscient" (DE GAULEJAC, 1991, p. 26). Elle implique une activité fantasmatique sélective et transformatrice des aspects relationnels privilégiés au détriment d'autres grâce à l'idéalisation de signifiants qui garantissent au sujet un sentiment de maîtrise de toute-puissante, une identité idéalisée qui peut être qualifiée, en raison de son caractère idéal, de narcissique (DURUZ, 1985).

Dans sa vision projective, l'identification renvoie à la projection de certaines parties du Soi, des désirs et des idéaux narcissiques du sujet sur la firme vue comme une surface de projection, un plan projectif qui les accueille et les recueille (GREEN, 1971) tout en permettant au sujet de s'emparer des qualités de l'objet. La projection des parties du moi, basée sur une relation narcissique inconsciente et parfois exacerbée dans la lutte contre l'angoisse de séparation et de perte de l'objet, entraîne non seulement un appauvrissement du moi, mais aussi une dépendance inconsciente envers l'objet externe (QUINODOZ, 1991) : *"des parties du self sont projetées sur l'objet et donnent ainsi au Moi le sentiment qu'il est toujours en sa présence ; il est en lui aussi bien qu'il le prend en lui-même. L'objet et le self sont de la sorte intimement mêlés"* (ATHANASSIOU, 1995, p. 46). Dans une vision lacanienne de l'identification (NASIO, 1992), nous pourrions dire, toutes choses restant égales par ailleurs, que l'objet crée alors le Moi : *"L'identification signifie que la chose avec laquelle le moi s'identifie est la cause du moi"* (NASIO, 1992, p. 148). Dans une problématique de deuil, la partie du Moi identifiée projectivement à l'objet perdu se trouve prisonnier de cette identification lorsque l'objet a réellement disparu (ATHANASSIOU, 1995).

Dans une vision introjective, elle procède d'un processus d'inclusion de l'objet à l'intérieur du Moi, qu'il s'agisse de le posséder ou le contrôler (par amour ou par haine), d'en faire une partie de soi ou de le détruire (WIDLÖCHER, 1986). Elle offre au sujet la possibilité de maintenir et de conserver la relation d'objet en son absence (KAES, 1993). L'objet incorporé ou introjecté perd sa qualité de concrétude donnant au sujet l'illusion d'une possession absolue et le sentiment qu'une satisfaction peut en être tirée à tout instant : *"L'objet dit interne ne peut plus être manipulé en modes d'identification narcissique. Il acquiert le statut de représentation de l'objet externe qui, lui, conserve ses attributs de concrétude tandis que sa représentation interne n'en est que le symbole. Le Moi a acquis dans cette opération la capacité de supporter l'absence de son objet en conservant son intégrité"* (ATHANASSIOU, 1995, p. 32). Dans le prolongement de FERENCZI, ce processus psychique permet de comprendre l'amour objectal comme un élargissement du Moi : *"l'amour de l'homme ne saurait porter, précisément, que sur lui-même. Pour autant qu'il aime un objet, il adopte comme partie de son Moi (...) Une telle inclusion de l'objet dans le moi, voilà ce que j'ai appelé : introjection"* (FERENCZI, 1912 cité in ABRAHAM, TOROK, 1987, P. 235).

La notion de structure bipolaire Firme-dirigeant renvoie partiellement ces mécanismes introjectifs.

Dans une vision socio-psychanalytique, l'instance groupale de l'organisation comme totalité (ENRIQUEZ, 1992) peut constituer un objet d'identification sur lequel le sujet peut projeter certaines dimensions spécifiques de son identité : instance surmoïque, Idéal du Moi, fonction moïque ou aspects pulsionnels (MISSENARD, 1972 ; MARC-LIPIANSKY, 1992). Ce lien d'identification groupale renvoie à des mécanismes inconscients dans lesquels le groupe, en tant qu'objet imaginaire, consacre une homologie de structure entre l'appareil psychique individuel et la groupalité favorisant l'articulation entre l'individuel et le collectif (KAES, 1993) et l'élaboration d'une dimension défensive importante (MARC-LIPIANSKY, 1992). Le dirigeant peut alors rechercher dans cette personnalisation du groupe le reflet d'une image idéalisée de lui-même, un prolongement de lui-même, une caisse de résonance, un amplificateur de son propre Moi : *"Il s'agit d'un rapport de fascination et d'attachement face à une image renvoyée par l'extérieur, dans la scène réelle ou imaginée, séduction venue d'ailleurs, du miroir, de l'attitude d'autrui. Le sujet se découvre comme un autre et se trouve capté par cette identification"* (WIDLÖCHER, 1994/a, p. 429). C'est l'extériorité de l'image ainsi constituée qui devient objet de la relation narcissique à travers *"une jouissance d'identité à une forme idéale de soi-même"* (WIDLÖCHER, 1994/a, p. 429).

Le caractère inconscient de tout processus identificatoire conduit, comme le note Nicolas DURUZ (1985), à une conscience de soi toujours illusoire qui procède d'une forme d'aliénation identitaire et identificatoire par rapport à l'Autre : *"Les représentations psychiques qui définissent l'identité consciente d'un sujet et son projet identificatoire résultent d'un "choix" ou d'une sélection méconnus par lui et opérés en fonction du désir de l'autre"* (DURUZ, 1985, p. 138). Ainsi, si le dirigeant véhicule nécessairement une forme d'idéologie, il n'en est pas pour autant conscient (ENRIQUEZ, 1992).

Dans tous les cas de figure, il convient de ne pas perdre de vue que l'identification est ambivalente et paradoxale par nature (TAP, 1980) dans la mesure où le déplacement sur l'objet permet au sujet d'instaurer une séparation et un dédoublement qui favorise le dépassement de la position actuelle du soi. Elle est à la fois nécessaire et aliénante pour la construction de l'identité personnelle de l'individu : *"Identification et identité sont à la fois inséparables et opposés. Le travail identificatoire construit l'identité, la modifie et peut éventuellement la détruire. Et l'identité résiste, s'oppose à l'identification"* (ANGELERGUES, 1993, p. 75). D'ailleurs, le rôle et le statut de l'identification dans

la psychologie de l'adulte restent ambigus. Ainsi, si Erik H. ERICKSON (1956 cité in JACOBSON, 1975, p. 37) considère que "*la formation de l'identité (...) commence là où finit l'utilité de l'identification*", Edith JACOBSON (1975) estime que le rôle des processus d'identification (groupale, culturelle, ethniques, religieuse, politique, scientifique) joue un rôle substantiel dans le cadre du développement de la personnalité du sujet adulte ¹³⁶. Au-delà des querelles théoriques, il apparaît toutefois que l'affinement des capacités discriminatoires du sujet jouerait un rôle dans le recours aux processus identificatoires (MIJOLLA, 1984). A ce titre, l'investissement narcissique de l'objet se réalisant par identification représente une régression narcissique par rapport au choix d'objet qu'elle remplace (ROSENBERG, 1991). Sous l'angle du narcissisme, les processus identificatoires peuvent en fait être considérés dans leur rôle à la fois structurant-organisateur (dans la mesure où l'objet d'identification est supposé avoir atteint ce fonctionnement stable à investissement relativement constant ¹³⁷) et régressifs-aliénants puisqu'elle supprime la distance séparatrice entre l'objet (perçu ou représenté) et le Moi (GREEN, 1979 ; GUILLEM, 1991 ; QUINODOZ, 1991).

Comment avons nous procédé pour cerner ce lien identificatoire ? Sur le plan théorique, l'identification peut être rapprochée des réactions dépressives de Fernand. En effet, pour FREUD (1968), la réaction dépressive à la perte de l'objet vient de ce que le sujet s'est en partie identifié à l'objet perdu, et confondu avec lui, pour se défendre contre le sentiment de l'avoir perdu, contre l'angoisse de perte de l'objet. Sur le plan phénoménologique, l'appréciation des caractéristiques et de la nature de cette relation peut s'apprécier, selon nous, à plusieurs niveaux :

⇒ **dans les articles et adjectifs utilisés** : "*mes gars*", "*mes salariés*", "*mon entreprise*"

Le comptage fréquentiel des adjectifs (possessifs et démonstratifs) et articles (définis et indéfinis) relatifs à la relation entre F.C., la société (catégorie "entreprise" et "atelier) ou les personnels (catégorie "personnels") donne les résultats suivants :

¹³⁶ problématique qui nous renvoie à la dialectique de la socialisation et de l'individuation et au délicat équilibre entre ces deux tendances (cf. troisième partie section I).

¹³⁷ GREEN, 1979, p. 54.

	ENTREPRISE		ATELIER		PERSONNELS (1)	
	Nb citations	%	Nb citations	%	Nb citations	%
Adj. possessif						
notre, nos	21	8%	4	4%	5	8%
mon, mes	44	17%	2	2%	27	42%
Total	65	25%	6	5%	32	50%
Adj. démonstratif						
cette, cet	46	18%	12	11%		0%
Article défini						
l', les	117	46%	91	81%	14	22%
Article indéfini						
une, un, des	29	11%	4	4%	18	28%
TOTAL GÉNÉRAL	257	100%	113	100%	64	100%

(1) Désignations : salariés, gars, jeunes

Ce tableau suscite quelques brefs commentaires - nous ne commenterons pas la catégorie "atelier" :

➔ Catégorie "Entreprise" : taux de recours aux adjectifs possessifs : 25 %

Dans son discours, le "mon" entreprise se combine avec le "notre" entreprise pour nous rappeler que *"le travail de deuil n'est jamais fini, n'est jamais terminé ; le désinvestissement de l'objet perdu n'est jamais complet ; en ce sens, il est inélaborable complètement ; il laisse pour toujours les traces d'un manque"* (HANUS, 1994, p. 299) - même si, comme nous l'avons vu, l'adjectif possessif "mon" est utilisé dans 82 % des cas en référence à une temporalité passée. L'utilisation de l'adjectif possessif "notre" renvoie systématiquement à l'entreprise telle qu'elle est aujourd'hui. Son utilisation montre que Fernand ne se sent plus l'unique propriétaire sans pour autant qu'il en soit complètement détaché psychologiquement. Cette hypothèse est d'autant plus plausible que l'utilisation de l'adjectif possessif "mon" dans une temporalité présente renvoie soit au processus de détachement Dirigeant-Firme (60 % des cas) soit à des thèmes sensibles qui réactivent ses affects (20 %). Ainsi, même si aujourd'hui son fils possède à 99 % le capital de la société, c'est-à-dire qu'il est propriétaire légalement de l'entreprise, lorsque nous avons évoqué l'hypothèse d'une ouverture du capital de la société à des actionnaires étrangers à la famille - thème sensible dans les sociétés familiales (BAUER, 1993) -, Fernand nous confiait :

"C'est une chose que je vois mal. Non pas parce que ça me ferait quelque chose de sentir qu'il y a des étrangers qui viendraient mettre de l'argent dans mon entreprise ..."

L'utilisation de l'adjectif possessif "mon" renvoie à une logique "d'attachement" (rêves, assimilation de l'entreprise à la famille, investissement professionnel, etc.) dans 57 % des cas et une logique de "détachement" (plus aucun souci, détachement de l'entreprise, etc.) dans 23 % des cas.

↳ Catégorie "Personnel" : taux de recours aux articles possessifs : 50 %

Dans cette catégorie, l'utilisation de l'adjectif possessif "mes", avec 42 %, représente le taux d'utilisation le plus élevé. Elle traduit bien le côté "paternaliste" de F.C. vis-à-vis des salariés de la société, même si le temps de conjugaison est le passé dans 78 % des cas - cf. chapitre I.

Comment interpréter l'utilisation des adjectifs possessifs dans l'appréciation d'une relation d'objet ? L'utilisation d'adjectifs possessifs renvoie à un mode de relation au monde basé sur la possession et la propriété, sur l'avoir pour lequel l'objet (corps, nom, statut social, possessions, connaissances, objets, etc.) devient un constructeur du Moi, la définition du Je (sujet) s'exprime en fonction de la possession de l'objet (FROMM, 1978) : "*les personnes qui ne sentent pas "être" recherchent dans l'avoir l'assurance de leur existence. C'est pourquoi l'envie est chez elles particulièrement forte*" (BERRY, 1981, p. 481). Précisons, pour éviter toute interprétation abusive, que, selon Erich FROMM (1978), toute personne fonctionne sur ces deux modes relationnels, mais dans des proportions variables. D'ailleurs, l'utilisation fréquente d'adjectifs démonstratifs ou d'articles définis par F.C. pour désigner la société conduit à relativiser la portée explicative de cette assertion.

↳ dans le sens du lien Dirigeant-Entreprise

Pour Fernand, l'entreprise représentait un élément central de sa vie :

"Je crois que ça représentait toute ma vie. Il ne se passait pas une nuit sans que je rêvais de mon entreprise. Je la rêvais toujours meilleure. Il n'y a que peu d'années que je ne rêve plus de mon entreprise"

"J'ai vécu avec mon entreprise, j'ai vécu pour elle"

"Mon entreprise, je crois que c'était ma famille. J'ai vécu pour mon entreprise comme je n'ai pas vécu pour ma famille" (le concept de famille s'assimile ici à ses enfants)

"Je me suis fait plus de mauvais sang pour faire tourner mon entreprise que pour l'avenir de mes enfants. J'en suis persuadé"

"C'était devenu le seul objectif de ma vie"

Cette forme de relation est proche de la forme d'identification que Pierre TAP (1980) appelle "*l'identification de dépendance ou fusionnelle*" pour laquelle une représentation idéale de soi, se formant à l'image de l'Idéal du Moi projeté sur l'objet, est érigée comme un modèle idéalisé¹³⁸. L'ambiguïté de ce type de lien tient à l'ambivalence de la signification objectale pour le sujet : la relation est à la fois fusionnelle (superposition du sujet et de l'objet) et dissymétrique (dépendance plus ou moins totale à l'égard de l'objet qui apporte la satisfaction des besoins et des désirs) : "*La fusion entraîne une dépendance absolue à l'égard de l'objet (...) Toutefois, la tolérance à la fusion est aussi nécessaire que le besoin d'être à l'état séparé*" (GREEN, 1983, p. 59). Au regard de cet investissement objectal où l'objet est "*un complément d'être*" (GREEN, 1983), sa perte dans le deuil ou la simple déception de celui-ci "*entraîne une blessure narcissique, qui dans les formes sévères conduit à la dépression*" (GREEN, 1983, p. 63).

Pierre TAP (1980) souligne la nécessité de préserver l'écart entre le Moi et le projet identificatoire sous peine d'aliéner l'identité à l'identification. Sans cela, l'identification, qui "*est un processus imaginaire*" (TAP, 1980, p. 239), confère une identité personnelle, une valeur et une cohérence au Soi qui sont dépendantes d'un avoir, de territoires (rôles, réussites, etc.), d'un objet social qui lui sert de support projectif : "*On aime l'organisation pour les perfections que l'on souhaite à son propre Moi. Les qualités de l'organisation deviennent les qualités du sujet. Même si l'individu a conscience d'être pris dans un processus, les fondements de celui-ci restent inconscients, ce qui explique qu'il ne puisse y échapper. Il traite l'organisation comme son propre Moi, et une partie de la libido narcissique se trouve transférée sur l'organisation pour identification*" (PAGES & alii, 1984, p. 175).

L'identification est une forme d'attachement, une appropriation, une mise en soi de quelque chose d'extérieur (WIDLÖCHER, 1986) qui modifie le Moi, définit un nouvel état de la personne et peut figer le sujet dans une structure bipolaire rigide : "*L'identification est un destin pulsionnel, conservateur de l'objet au bénéfice du narcissisme, qui évite la recherche d'un nouvel objet, mais au prix d'une régression massive*" (BRUSSET, 1988, p. 123). Elle diffère du choix de l'objet pour lequel cette modification n'est pas nécessaire : "*L'identification et le choix d'objet sont dans une grande mesure indépendants*" (FREUD, 1932 cité in BRUSSET, 1998, p. 124). Dans ce cas, l'entreprise devient un attracteur jetant le sujet hors de lui-même en organisant ses désirs. Son extériorité entraîne toutefois la dépendance du sujet à son égard, le souci de maintenir la relation, de préserver des risques

¹³⁸ identification qui est une forme d'identification primaire et structurante (GREEN, 1983 ; LAPLANCHE, 1989), mais qui, par la voix pronomiale réfléchie (s'identifier à), maintient toutefois une certaine autonomie du sujet dans son rapport à l'objet.

de perte et d'exercer un contrôle sur l'objet : "*Le maintien de la relation à l'objet, comme le maintien de la totalité à l'objet apparaît, comme l'effet d'une activité du Moi. Le maintien d'un objet total est aussi la condition de possibilité du maintien de la totalité du Moi*" (BRUSSET, 1988, p. 42). L'identification narcissique, qui persiste au-delà du narcissisme primaire, expose toutefois le Moi à d'innombrables désillusions liées à l'altérité même de l'objet : "*L'altérité non reconnue inflige au Moi d'incessants démentis sur ce que l'objet est supposé être et entraîne inévitablement la déception renouvelée quant à ce qui est attendu de lui*" (GREEN, 1983, p. 21).

⇨ dans son investissement professionnel

Fernand, comme beaucoup de dirigeants de petites structures, s'est investi, tout au long de sa carrière professionnelle, de manière profonde dans le fonctionnement de son entreprise en y consacrant une très grande partie de ces journées :

"J'étais une machine à travailler"

"J'aurais pu être autodidacte, je ne l'ai pas fait parce que j'ai trop vécu pour le métier, travailler 16 heures par jour, il n'y a plus de place pour faire autre chose"

"Je travaillais de 5 h du matin suivant les jours jusqu'à 22h ou 2h du matin, c'était suivant les jours, sauf le dimanche où je finissais à 14 h quand je ne travaillais pas toute la journée"

"Il n'y avait pas de petit régime. C'était un gros régime. Quand j'étais quelque part dans mon atelier, il y avait un remue-ménage"

"Tout marchait vite,. Quand j'étais au massicot, c'était au fond! j'étais en typo, c'était à fond !"

Ce surinvestissement s'accompagnait d'un mépris de ceux qui, selon lui, incarnaient des valeurs opposées au siennes en termes d'investissement professionnel : les fonctionnaires

"J'ai travaillé deux ans avec les fonctionnaires. Je détestais les fonctionnaires, les voir vivre. D'ailleurs, je les méprisais. Maintenant que j'ai des enfants fonctionnaires, je suis différent"

"J'avais une attitude qui était détestable envers les fonctionnaires. Ce qui me gênait ? De les voir travailler toujours lentement"

Il représentait aussi pour F. C. un moyen de compenser un complexe d'infériorité vis-à-vis de son père et de son grand-père qu'il voit comme des "intellectuels", des "autodidactes" qu'il estime ne pas avoir été même si pour lui "*c'est important, c'est très important*" - avec une valorisation du "*mythe du Phénix*" telle que l'analyse René KAES (1975 ¹³⁹). Le surinvestissement dans le travail peut être vu comme une défense réactionnelle au complexe d'infériorité en vue de combler un manque, de compenser une infériorité, vécue par le sujet à travers un assemblage de représentations et d'affects qui structurent ses

¹³⁹ cf. troisième partie section II.

attitudes, ses conduites et ses réactions, dans le registre "intellectuel" et symbolique par une supériorité dans le registre professionnel - il peut également s'analyser comme un mécanisme de sublimation de la pulsion sexuelle dans la vie professionnelle (BRUNNER, 1995).

"En réalité, je n'ai jamais eu les qualités de mon père parce que lui, c'était un autodidacte complet. C'est un garçon qui lisait tout comme Philippe. Je ne l'ai jamais fait parce que j'ai tout sacrifié à mon métier. Mais je voulais prouver mes qualités. Ce qui fait que j'ai passé tout mon temps, mes nuits, mes dimanches, mes jours de fête à prouver que je savais faire marcher l'entreprise et que je savais travailler"
"J'estimais que je n'étais pas à leur niveau" (père et grand-père)

Ce complexe d'infériorité renvoie à l'image que F.C. avait auprès de certains membres de sa famille. Son fils nous confie à ce sujet :

"On considèrait mon père comme un idiot, ayant arrêté l'école vers 12 ans, il était le con qui ne connaissait rien. Mon oncle, qui avait poursuivi jusqu'au Bac qu'il n'a pas eu, c'était le gars intelligent et mon père l'abruti à côté. Il était considéré comme ça ! Cela l'a beaucoup marqué."

Cette valorisation du domaine "intellectuel" se retrouve notamment dans l'appréciation qu'il porte sur Jacques B., le consultant, qu'il décrit comme quelqu'un "d'extraordinaire", "d'exceptionnel", "d'une grande intelligence" et dont il évoque l'action en parlant des "méthodes de Monsieur B." Dans son système de référence, les notions d'autodidaxie (CARRE, 1992), qui reste inséparable d'une forme de conditionnement social et d'incorporation d'habitus, et d'intelligence sont étroitement liées :

"Une personne intelligente, pour moi, c'est une personne qui comprend seule sans qu'on ait besoin de lui expliquer les choses de la vie, les choses professionnelles de la vie. Pour moi, une personne intelligente, parce que je n'ai pas de bagages intellectuels, c'est avant tout un autodidacte"

Cette corrélation s'accompagne, comme chez bon nombre d'autodidactes, d'une certaine forme de dénigrement des diplômés issus du système scolaire au profit d'une valorisation de l'intelligence du sens pratique, inscrite dans le corps et les mouvements du corps, qui s'inscrit dans une logique pratique "*qui n'est pas celle de la logique*" (BOURDIEU, 1980, p. 144) ¹⁴⁰ :

"Je ne prends pas au sérieux les gens qui ont des diplômes. Attention ! Je les respecte, mais sur le plan professionnel, je ne les prends pas au sérieux"

¹⁴⁰ cette conception rejoint celle de Pierre BOURDIEU (1980, p. 87) pour qui nous agissons dans un monde qui "*impose sa présence, avec ses urgences, ses choses à faire ou à dire, ses choses faites pour être dites, qui commandent directement les gestes ou les paroles sans jamais se déployer comme un spectacle*".

Comme nous l'avons noté, cet engagement n'était pas sans poser des problèmes relationnels avec son épouse (confirmés par les deux intéressés de façon séparée). Son épouse exprime son impuissance à enrayer cette spirale de l'investissement - propos confirmés par les deux intéressés de façon séparée :

"Je lui disais "Non, ce n'est pas possible ! Tu vas te démolir la santé et tu ne nous vois pas vivre, tu ne vois pas tes enfants vivre !". Il essayait de faire des efforts et aussi vite c'était reparti. Après j'ai laissé faire puisque, paraît-il, on ne pouvait pas faire autrement. Donc, j'ai laissé faire"

Son fils confirme également que cet investissement nourrissait des différends entre ses parents :

"Lorsqu'il y avait des disputes à la maison, elles concernaient le boulot. Ce n'était pas le couple, c'était le boulot"

Cet investissement, qui peut s'apparenter à une forme de violence (PASINI, 1993), prenait de telle proportion qu'il interférait dans son rôle éducatif et avec certains événements de sa vie familiale hautement symboliques ¹⁴¹ :

*"En aucun cas je n'ai participé beaucoup à l'éducation des mes enfants"
"Il m'est arrivé de ne pas être là à Noël, de ne pas rentrer, d'être à l'atelier"
"Le jour de la naissance de ma fille Corinne, je suis allée chercher ma femme à la clinique, je suis allée la chercher à la maternité et je suis reparti à l'atelier pour rentrer à 2 h du matin"*

Il conduisait Fernand à ne pas vouloir prendre de congés ¹⁴² :

*"Ma femme m'a imposé des vacances. Parce que je ne voulais pas partir en vacances. Elle m'a imposé des vacances"
"Elle était obligée de m'extraire de l'entreprise pour partir en vacances"*

Durant ses congés, il conservait d'ailleurs un contact quotidien avec l'entreprise :

*"Je téléphonais tous les jours. Et les huit premiers jours, c'était toujours une angoisse pour moi. Je n'arrivais pas me libérer de mon entreprise (...) je parlais avec les problèmes de l'entreprise dans la tête"
"même en vacances, je téléphonais tous, tous les jours pour savoir comment l'entreprise tournait et tout ce qui s'ensuit"*

Cette emprise psychologique semblait s'atténuer quelque peu au bout des huit premiers jours de congés. Fernand nous rapporte une anecdote qui illustre ce changement :

¹⁴¹ interférence s'expliquant par le fait que la passion est, au sens large, centrée sur le Moi, témoigne avant tout d'un attachement au Soi et non à l'objet (RONY, 1961).

¹⁴² pour Béla GRUNBERGER (1971), la capacité du sujet à jouir de ses loisirs, à s'octroyer une détente psychique et physiologique pendant les vacances, à en profiter montre une relation adapté à soi-même "alors que le névrosé (...) ne supporte pas la détente et (...) les vacances le fatiguent" (GRUNBERGER, 1971, p. 210).

"Je me souviens, il (une personne chez laquelle F.C. a résidé à plusieurs reprises au cours de ses congés) m'avait dit : "M. C., au bout de huit jours, vous ne vous en rendez pas compte, mais vous avez perdu votre stress. Vous me parlez enfin normalement !". La première fois qu'il m'a dit ça, je lui ai dit : "Mais comment je parle ?". Il m'a répondu : "Vous ne parlez pas, vous aboyez !". Je ne m'en rendais pas compte"

Ce surinvestissement dans son travail, son absence permanente fera dire à son fils Philippe, lorsqu'il était un jeune adolescent (12 ans), à son père :

"De toute façon, tu ne m'as pas éduqué. Je t'ai à peine connu quand j'étais enfant"

La version de Fernand de cet incident, qu'il nous a cité spontanément, est comparable à celle de son fils :

"De toute façon, toi, tu ne peux rien me dire, je ne t'ai pas connu quand j'étais jeune !"

Cet investissement très marqué dans le travail nous a été confirmé par l'ensemble des membres de sa famille et semble nourrir, aujourd'hui encore, des non-dits avec sa fille.

"Corinne a toujours bataillé avec son père (...) elle n'admettait pas que son père ne puisse être là. Ça, elle ne l'a jamais accepté Jamais ! Elle lui en a toujours voulu. Peut-être moins maintenant"

Son épouse et son fils nous confirment que F.C. a travaillé six jours et demi par semaine près de trente ans de sa vie :

*"Moi , je rentrais à 18h30 pour m'occuper des enfants. Mais lui il ne rentrait pas avant 9 heures du soir. Toute sa vie, ça été comme ça. Il repartait le lendemain , quand ce n'était pas 5 h, c'était 6 heures. Et le dimanche presque toujours (...) jusque dans les années 85, il travaillait le samedi et le dimanche soit pour travailler en production, faire les factures des clients ou regarder un peu les temps de travail" (J.C.)
"Mon père avait un profond attachement au travail. C'est quelqu'un qui a énormément travaillé toute sa vie (...) Il ne faut pas oublier que mon père, alors que j'avais une douzaine d'années, travaillais six jours et demi par semaine. (...) Il a laissé ses tripes dans cette entreprise" (P.C.)*

Nous avons vu que l'identité personnelle s'enracine et se construit dans l'action et la production d'œuvre qui permettent au sujet de se valoriser aux yeux d'autrui, et par contre-coup à ses propres yeux (cf. troisième partie section I). La nature de la dialectique individualisation-socialisation conditionne alors de façon notoire la sélection des éléments identitaires sur lesquels le sujet organise son sentiment de continuité, de cohérence à travers l'appréhension et l'organisation d'un horizon temporel personnel.

Dans le cadre d'une structure bipolaire basée sur une relation de type symbiotique, l'identité personnelle peut se perdre dans des référents sociaux, dans un contexte d'action privilégié qui la nourrit et gouverne entièrement les conduites de l'individu. Cette influence massive d'un contexte d'action spécifique nous renvoie directement à la distinction, établie

par Daniel WIDLÖCHER (1994 ¹⁴³), entre la mémoire de l'action et la mémoire des connaissances, et à l'intérêt de cette différenciation dans l'analyse du processus de deuil. La dynamique interne de l'identité et la définition de soi se trouvent alors liées de façon indissociable à un élément exclusif du champ de vie du sujet, surtout si l'on considère, comme J.-L. BEAUVOIS et R. V. JOULE (1987 ¹⁴⁴), que l'engagement total dans un acte conduit à une assimilation du sujet et de l'acte ; ce champ servant d'écran de projection sur lequel le sujet investit ses énergies psychiques et les caractéristiques qu'il attribue à son Self.

Cet investissement psychologique et social exclusif dans le travail favorise non seulement une forme d'isolement social (Fernand se décrit volontiers comme un "ours"), mais insécurise profondément le sujet en raison de la dépendance de son sentiment d'identité du contexte d'action organisationnel. On retrouve une situation comparable dans l'analyse proposée par Luc BOLTANSKI (cité in DE GAULEJAC, 1991, p. 103-107) sur les cadres autodidactes en promotion pour lesquels la promotion est une source de tension qui se traduit par une fragilité psychologique, une rigidité caractérielle et comportementale, un isolement social, une difficulté de distanciation entre l'individu, son rôle et son statut, une difficulté à faire la part des choses, etc. Son investissement dans son entreprise était tel qu'il avait d'ailleurs développé une forme d'ascétisme professionnel pour lui permettre de soutenir les efforts liés à son activité professionnelle :

"Je me suis mal géré physiquement parce que pour vivre comme ça, je ne fumais pas, je ne buvais pas. Je ne sortais pas. Je vivais comme un athlète professionnel. Je refusais de sortir pour pouvoir dormir, récupérer le dimanche"

La nature de cette forme de surinvestissement au travail nourrit toutefois des facteurs de fragilisation psychologique importants. En effet, dans l'hypothèse d'une modification profonde du contexte d'action pertinent qui structure et définit son schéma identitaire, le sujet ne peut plus, par un équilibre entre paliers plus ou moins mobiles, tempérer le processus évolutif entre la part de changement et la part de non-changement destiné à contenir l'explosion éventuelle d'une angoisse incontrôlable face à la crainte de perte de son identité. Le changement brutal dans la nature, la forme et le contenu de la relation d'objet provoque alors des réactions massives qui peuvent déborder la capacité de contrôle du sujet et s'exprimer sous des formes brusques, violentes, presque physiques. L'inconnu chargé d'angoisse et d'anxiété qui entoure un devenir hypothétique ne peut que renforcer les mécanismes de résistances du sujet. En d'autres termes, un changement profond et

¹⁴³ cf. troisième partie section IV.

¹⁴⁴ cf. troisième partie section II.

rapide du contexte d'action du sujet ne lui permet plus de maintenir l'équilibre et la partition entre le changement et le non-changement qui sont tous deux indispensables pour respecter les principes homéostatiques de sa structure psychique, surtout si l'on considère que "*toute organisation, toute structuration, même personnelle, ne peut s'établir que sur la fixité au moins temporaire de cadres, de règles et de lois, dans une intégration réciproque, quoique ouverte à la contestation, de l'individu et de son milieu*" (ROUART, 1981, p. 1039-1040), organisation de l'homéostasie qui reste toutefois inséparable des caractéristiques personnologiques du sujet ¹⁴⁵. Dans ce phénomène de captation de l'identité, le changement profond d'un des éléments de la structure bipolaire Moi-Monde déclenche une crise ou une menace de perte qui révèle le sentiment d'identité du sujet.

De surcroît, cette situation peut générer une assimilation de l'identité sociale (ou professionnelle) à l'identité personnelle, c'est-à-dire que la définition du soi repose alors essentiellement sur certains éléments identitaires étroitement associés au contexte professionnel au détriment d'autres sentiments constitutifs du sentiment d'identité qui n'ont pu se développer dans les schèmes d'action. Le contrat narcissique qui lie la firme et le dirigeant le pousse non seulement à refouler l'angoisse et l'anxiété, "*les conflits psychologiques entre la partie de soi qui adhère à l'entreprise et celle qui résiste à investir sa libido dans le travail*" (BRON, DE GAULEJAC, 1995, p. 148), mais à assimiler la réalisation de soi-même à une réussite professionnelle puisque le sujet est déterminé par ses actions, par ce qu'il fait et non ce qu'il est (LOWEN, 1983). Cette relation paradoxale entraîne, de fait, une vulnérabilité accrue à la perte objectale qui signifie alors pour le sujet une désintégration du sens du soi. La perte consacre une discontinuité dans une structure psychique régie par des mécanismes homéostatiques ne lui autorisant qu'une plasticité limitée.

Au-delà des enjeux et des risques identitaires, l'immersion prolongée dans un contexte d'action, conjuguée chez Fernand, et ce pendant la plus grande partie de sa carrière, à une forme "d'isolement interne" et à une absence d'intégration dans des réseaux relationnels susceptibles de favoriser des conflits socio-cognitifs sources d'autoformation (cf. troisième partie section III), finit par limiter les opportunités d'apprentissage dans et par le travail ¹⁴⁶. Dans ce cas, les modalités d'apprentissage du dirigeant se construisent alors pratiquement exclusivement à partir d'une réflexion dans l'action, basée sur une forme de dialogue continuuel entre le praticien et les événements de sa pratique professionnelle lui permettant de s'adapter aux situations qu'il rencontre (ARGYRIS, SCHÖN, 1974 ;

¹⁴⁵ cf. troisième partie.

¹⁴⁶ surtout que de 1960 à 1984, les procédés d'impression et de préimpression de l'entreprise, dans leurs aspects matériels et cognitifs, n'ont pas connu d'innovations discontinues (cf. section I).

PAYETTE, 1991 ; ST-ARNAUD, 1992 ¹⁴⁷), qui limite toute forme de démarche métacognitive approfondie eu égard aux impératifs de la gestion du quotidien ¹⁴⁸. Placé dans une logique d'action instituée, le dirigeant ne consacre pas le temps nécessaire à questionner ses propres logiques, à les remettre en cause et s'enferme dans un mode de fonctionnement procédural (BRACONNIER, ALBERT, 1992 ¹⁴⁹) qui finit par s'auto-justifier et s'auto-légitimer à travers la pratique - l'absence de possibilité de confrontation socio-cognitive ne pouvant qu'exacerber les conséquences de ce phénomène.

Cette double lecture identitaire et métacognitive laisse la place à un troisième niveau de lecture possible. Dans une vision plus psychanalytique, le surinvestissement ou l'acharnement dans le travail peut être un moyen de compenser des blessures narcissiques d'origine familiale ou sociale, de combler un sentiment d'infériorité par une supériorité passant par une forme de reconnaissance dans la sphère familiale ou sociale, par une recherche de valorisation : "*Le surinvestissement dans le travail a les mêmes caractéristiques que la boulimie : signe d'une tentative, jamais réussie, de combler un manque, de compenser une infériorité, de réparer une cassure, de rembourser une dette*" (DE GAULEJAC, 1991, p. 200 ; voir également OBADIA, 1986). L'hyperactivité professionnelle constitue alors un exécutoire, un comportement symbolique, une défense contre des tensions intérieures réprimées qui prend son sens par rapport à l'histoire du sujet (JANOV, 1975). Elle peut alors être une tentative pour combler l'écart entre son Moi et son Idéal du Moi (CHASSEGUET-SMIRGEL, 1973). Nous avons vu que chez Fernand, ce surinvestissement était un moyen d'accéder à une forme de respect, de reconnaissance, de confirmation narcissique au sein de la cellule familiale (cf. chapitre I) dans une proportion pouvant nous conduire à modifier le cogito cartésien : "Je travaille, donc je suis". Dans cette perspective, l'engagement professionnel du dirigeant semble "*mettre en jeu un ensemble complexe d'éléments qui comprend l'histoire personnelle de l'individu, l'histoire de l'organisation dans laquelle il vit, les contraintes réelles qui pèsent sur lui mais aussi les contraintes imaginaires, les drames cachés, les conflits inconscients non résolus*" (AUBERT, 1989, p. 200).

Dans ce contexte de surinvestissement, la relation du dirigeant à l'entreprise se traduit par une emprise psychologique qui procède d'un collage entre l'inconscient individuel et l'objet qui deviennent indissociables. Cet étayage, cette relation de correspondance récursive des

¹⁴⁷ cf. troisième partie section II.

¹⁴⁸ même si, comme le souligne Adrien PAYETTE (1991), la réflexion dans l'action et la réflexion sur l'action ne peuvent être séparées de façon dichotomique.

¹⁴⁹ cf. troisième partie.

processus sociaux et des processus psychiques se traduit partiellement dans la relation passionnelle qui liait Fernand à son métier et son entreprise, dans le caractère - qu'il qualifie lui-même de - "fou" de cette relation :

*"On ne peut pas vivre cela sans une grande passion, une folie dans la tête"
"On est toujours en train de parler de quelque chose et en même temps on ne vit que pour ça"*

Pour lui, la folie dans la tête, "*c'est de voir un objet dans la tête, de le déformer et de le refaire*" - il parle ici de l'entreprise.

Cette passion tend d'ailleurs à faire émerger un discours passionnel et idéologique qui conduit à la volonté de recomposer dans la firme une unité-organique dotée d'une forte culture homogène :

*"on presse nos gars à vivre comme nous"
"Nous les C., qu'on ne comprenne pas que les gars ne vivent pas comme nous"
"on ne comprenaient plus tellement bien que les gens ne vivaient pas comme nous, à notre rythme, ne réfléchissaient pas comme nous"
"C'est tant mieux parce que nos gars maintenant vivent comme nous"*

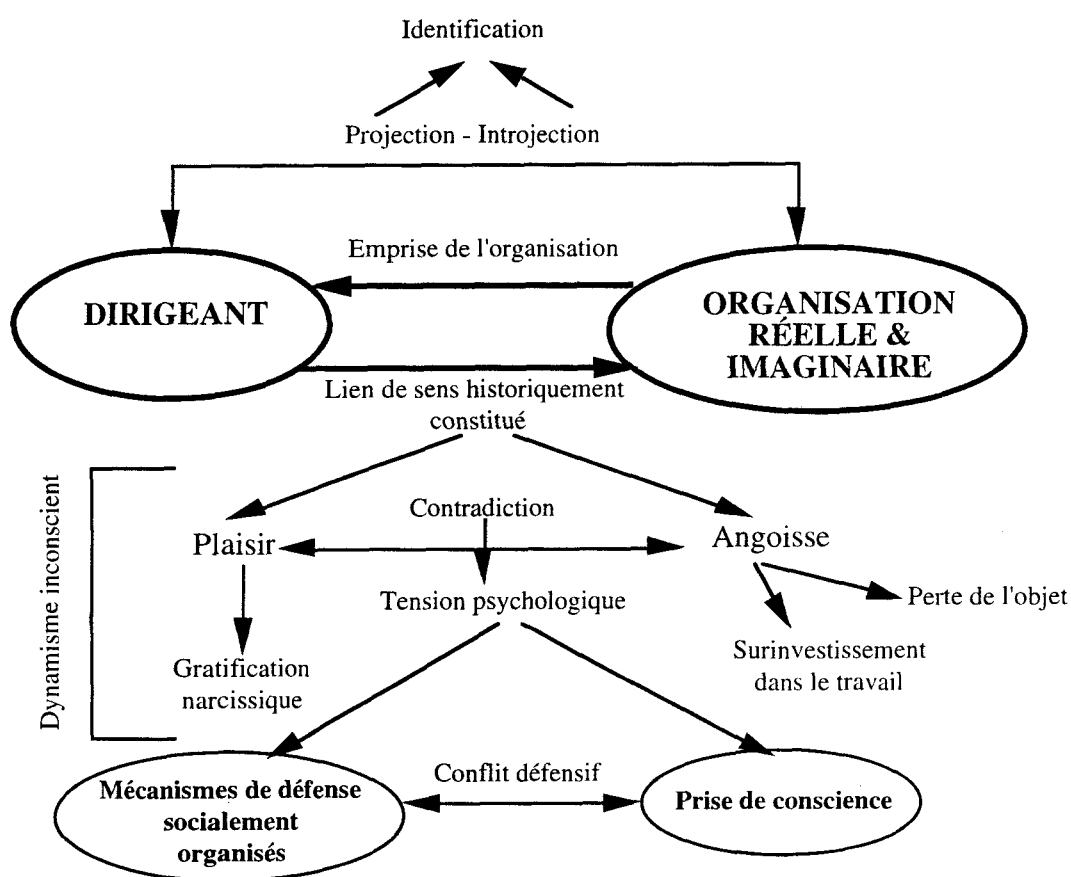
Cette volonté d'homogénéisation culturelle peut générer un contrôle social et une régulation sociale qui excluent toute forme de déviance par les pressions normatives qu'elles suscitent. Elle doit toutefois être relativisée par la nature de l'interactivité organisationnelle inhérentes aux petites structures (JULIEN, MARCHESNAY, 1987). Si l'on considère le critère de taille, les petites organisations sont plus proches de la logique des groupes primaires que des groupes secondaires (ANZIEU, MARTIN, 1986), c'est-à-dire que la nature de la dynamique groupale conduit naturellement à une accentuation de la pression normative du groupe - bien que cette explication reste très schématique pour apprécier le phénomène de groupe primaire dans toute sa complexité.

Cette volonté d'homogénéisation et d'uniformisation des systèmes représentationnels et comportementaux peut également s'appréhender dans une double perspective individualiste. Pour Edmond MARC-LIPIANSKY (1992, p. 108), l'élaboration et l'étayage du sentiment identitaire dans un contexte groupal favorise la projection du sentiment d'unité, d'intégration et de permanence identitaire sur le groupe (voir également ENRIQUEZ, 1992). Dans cette perspective, la volonté d'intégration des éléments du groupe dans un tout unifié et intégré sera d'autant plus prégnante que l'articulation entre l'individuel et le collectif est nécessaire au sujet pour assurer son sentiment d'unité et de continuité intérieures (cf. troisième partie section I). Cette perspective nous renvoie directement à l'investissement exclusif du dirigeant dans un champ de vie spécifique et à l'identification existant entre lui et son entreprise.

Elle peut être également être rapprochée des conditions d'intégration de F.C. dans la société qui s'est faite, selon lui, sur une négation de ses désirs et demandes - négation qui peut devenir un mode de vie, nourrir des tendances stoïques :

"Je suis rentré dans l'entreprise à la fin juin 1950, à l'âge de treize ans et demi. Mon père ne m'a pas demandé mon choix. Il m'a dit : "j'ai besoin de toi à l'atelier, tu viens travailler avec moi, point final". Je voulais faire d'autres choses ..."

Dans une première analyse, la relation qui lie le dirigeant à son entreprise peut se schématiser comme suit :



La nature de la relation firme-dirigeant peut se décrire par la notion de système socio-mental d'emprise qui repose sur l'articulation et le couplage entre le système psychologique du dirigeant et le système social de l'organisation (PAGES, & alii, 1984 ; IBANEZ, 1986 ; PAGES, 1981, 1983, 1986, 1987, 1994 ; DE GAULEJAC, AUBERT, 1991 ¹⁵⁰) - cette

¹⁵⁰ cf. troisième partie section I.

relation d'emprise diffère toutefois dans sa logique de celle identifiée par Max PAGES et ses collaborateurs (& alii, 1984) dans les entreprises hypermodernes.

Dans ce type de lien, l'entreprise est objet d'identification et d'amour, source de plaisir, et tout fixant l'angoisse du dirigeant, car il dépend d'elle au sens plein du terme, non seulement pour son existence matérielle, mais pour le maintien de son schéma identitaire, de sa définition de soi et de son Idéal du Moi - association étroite du plaisir et de l'angoisse que l'on retrouve dans les sociétés hypermodernes (PAGES & alii, 1984) et dans l'entreprise managériale (AUBERT, DE GAULEJAC, 1991 ; AUBERT, 1994 ; BRON, DE GAULEJAC, 1995). Dans l'économie psychique, plaisir et angoisse sont d'ailleurs intimement dépendants l'un de l'autre et se trouvent étroitement liés à l'histoire psychique du sujet : *"il n'y a pas de plaisir au travail qui puisse s'obtenir sans une dialectique avec l'angoisse"* (DEJOURS, 1987/2, p. 119). Cette consubstantialité se retrouve également dans le rapport à la souffrance dans lequel le sujet se trouve lorsque *"le niveau atteint d'insatisfaction ne peut plus être diminué"* (DEJOURS, 1993, p. 64) : *"aucun plaisir ne serait conquis ni maintenu si le sujet ne pouvait supporter une certaine dose de souffrance au cours de la quête objectale, ou infligée par l'objet"* (CHILAND, 1990, p. 79). Cette synchronie paradoxale du plaisir et de la souffrance, du plaisir et de l'angoisse, qui se retrouve avec la plus d'acuité dans le sadomasochisme (NACHT, 1965 ; LAPLANCHE, 1989), complète le mouvement diachronique de ces deux sortes d'affects : *"dans l'angoisse (...) il y a toujours un double aspect qui mêle à la fois plaisir et déplaisir, fuite et recherche. Si la peur fait uniquement fuir, l'angoisse fait à la fois fuir et demeurer ; en ce sens, on peut dire que toute angoisse est "une angoisse d'attente" ou "une attente anxieuse" d'un événement"* (CAIN, 1979, p. 36).

Cette ambivalence d'affects, ce couple angoisse-plaisir s'exprime pleinement dans le lien entre Fernand et son entreprise. D'une part, il qualifie lui-même ce lien comme "passionnel" :

"On ne peut pas en arrivé là sans avoir de passion"

"La passion, c'est de vivre quasiment un amour pour son boulot. Ce n'est pas un amour charnel, mais ça y ressemble beaucoup"

"C'est peut-être plus facile pour un homme de vivre deux amours en même temps, l'amour de sa femme et l'amour du métier, c'est bon. Il y a toujours un palliatif pour l'un ou pour l'autre"

"J'ai vécu une passion folle, je vivais à 200 à l'heure"

Le caractère affectif du lien entre F.C. et "son" entreprise peut s'apprécier par l'utilisation de substantifs, verbes, adjectifs traduisant les affects (sentiments) ou la "démésure" qui se rapportent dans 79 % des cas au registre professionnel (coefficient de corrélation global des co-occurrences = 0,908) - même s'il associe spontanément le mot "amour" à "vie de couple".

	Fréquence absolue	Relatif au registre professionnel (travail, métier)	Relatif au registre relationnel (famille, épouse)	Autres registres (Loisirs, etc.)
Adjectifs				
Fou, folle	37	35	0	2
Passionné	18	13	0	5
À fond	7	7	0	0
Dément	6	5	0	1
Dingue	2	2	0	0
Cinglé	1	1	0	0
Fada	1	1	0	0
Total 1 par catégorie	72	64	0	7
% par rapport T. 1	99%	89%	0%	10%
Substantifs-verbos				
Passion	40	38	0	2
Folie	10	8	1	1
Amour	9	6	2	1
Jouissance	3	3	0	0
Adorer	6	4	1	1
Mépriser	3	0	3	0
Aimer	16	2	7	7
Détester	4	2	0	2
Total 2 par catégorie	88	63	11	14
% par rapport T. 2	100%	72%	13%	16%
Total Général (T.G.)	160	127	11	21
% catégorie / T. G.	99%	79%	7%	13%

Cette orientation passionnelle se retrouve dans son discours à travers une utilisation fréquente des adverbes "jamais" et "toujours", d'adverbes de manière (extrêmement, énormément, etc.), d'adjectifs (extraordinaire, fabuleux, exceptionnel, faramineux, etc.) ou d'expressions ("J'ai horreur de me faire voir", "C'était quelque chose de pas possible", "je travaillais comme un fou", "C'était fou des trucs comme ça", etc.) qui traduisent une certaine forme d'absolutisme, d'exacerbation des sentiments, du ressenti, des affects, du vécu répondant à la loi du tout ou rien. La classification et le dénombrement fréquentiels de présence dénombrent l'utilisation de 1545 adverbes ou adjectifs et de 155 substantifs ou verbes traduisant le "caractère passionné" de F.C. (cf. tableau 1.0.) contre 98 adverbes ou adjectifs "non passionnés" (cf. tableau ci-dessous) - l'utilisation des adverbes et des adjectifs "doucement", "progressif" ou "progressivement" renvoie, dans son discours, à la montée du stress, au développement de l'entreprise (marchés, compétences) et à son détachement de l'entreprise .

Adverbes- adjectifs	Nb citations	% total	Adverbes- adjectifs	Nb citations	% total
Toujours	223	14%	Jusqu'au bout des choses	2	0%
Très (grave, difficile, etc.)	222	14%	Dingue	2	0%
Jamais	170	11%	Péniblement	2	0%
Beaucoup	122	8%	Carrément	1	0%
Grand (e) (estime, etc.)	74	5%	Colossale	2	0%
Extrêmement	49	3%	Draconien	1	0%
Vraiment (exceptionnel, etc.)	42	3%	Fada	2	0%
Trop (tendu, grave, etc.)	40	3%	Fantastique	1	0%
Fou, folle	37	2%	Faramaneux	1	0%
Pas possible (colère, etc.)	34	2%	Immense	1	0%
Énormément	36	2%	Irrémédiable	1	0%
Totalement	36	2%	Cinglé	1	0%
Complètement	32	2%	Anéanti	1	0%
Gros (se) (efforts, etc.)	29	2%	Invraisemblable	3	0%
Aucun	28	2%	Sans aucun	3	0%
dur, durement	28	2%	Tumultueuse	1	0%
Considérable, ment	27	2%	Misérable	1	0%
Tellement	26	2%	Nuls (ils sont)	1	0%
Impérativement	25	2%	Soudainement	1	0%
Passionné, passionnel	18	1%	Carabinée	1	0%
Extraordinaire	15	1%	Le comble de	1	0%
Exceptionnel	16	1%	Hors du commun	1	0%
Pleinement	13	1%	Fatalement	1	0%
Définitif, tivement	10	1%	SOUS-TOTAL II	32	
Impossible	10	1%	TOTAL CITATIONS	1545	
Brutalement	8	1%			
Entièrement	10	1%	Verbes - substantifs	Nb citations	% total
Incapable	9	1%	Passion	40	26%
Indispensable	8	1%	Craquer	16	10%
Pire	9	1%	Catastrophe	11	7%
Détruit	7	0%	Avoir horreur	10	6%
A fond (*)	7	0%	Folie	10	6%
Sidéré	6	0%	Amour	9	6%
Innimaginable	5	0%	Sacrifier	8	5%
Impensable	5	0%	Misère	7	5%
Monumental (e)	5	0%	Monstre	7	5%
Nécessaire (rement)	5	0%	Adorer	6	4%
Uniquement	6	0%	Locomotive (être une)	8	5%
Terrible (ment)	6	0%	Détester	4	3%
Dément	6	0%	Abuser	3	2%
Épouvantable	6	0%	Jouissance	3	2%
Fabuleux	4	0%	Bouleversement	2	1%
Absolument	4	0%	Drame	2	1%
Aberrant	3	0%	Mépriser	3	2%
Énergétique (ment)	3	0%	Désespoir	1	1%
Formidable	3	0%	Dinausure	1	1%
Misérable	3	0%	Effondrer	1	1%
Pas croyable	4	0%	Etre achever	1	1%
Infernal (e)	4	0%	Fougue	1	1%
Minable	3	0%	Génie	1	1%
Profondément	4	0%	TOTAL CITATIONS	155	100%
Sublime	3	0%			
Surtout pas	3	0%			
Dramatique	2	0%			
SOUS-TOTAL I	1513				

TABLEAU 1.0

(*) ou expressions synonymes comme "à 200 à l'heure"

Adverbes- adjectifs	Nb citations	% total
Normal (ement)	30	31%
Doucement	23	23%
Facilement	19	19%
Probablement	17	17%
Progressif (vement)	9	9%
Total citations	98	100%

Fernand se décrit lui même comme quelqu'un de naturellement passionné et ne pouvant pas vivre sans passion. Cette logique passionnelle, qui signifie toujours un attachement exclusif au passé (RONY, 1961), s'inscrit dans une causalité socio-psychique complexe dans laquelle la composante biologique, à travers notamment la composante de tempérament ¹⁵¹ n'est sans doute pas étrangère ¹⁵². La passion devient alors une façon originale de la conscience de vivre ses liens au monde, un style de vie échappant à la volonté (RONY, 1961) qui se retrouve, par exemple, chez les informaticiens passionnés par leur travail (BRON, DE GAULEJAC, 1995).

*"Moi, j'étais un garçon qui marchait surtout par coup de cœur"
"Il y a quelque chose de profondément ancré en moi, c'est d'être passionné"*

Ce caractère passionné justifie à ses yeux son mode de vie, son besoin de vivre plus intensément tout en lui fournissant les éléments de rationalisation nécessaires pour permettre à sa passion de durer :

"Je ne vois pas des gens passionnés qui vivent au ralenti, qui vivent avec beaucoup de réflexions. Etre passionné, c'est ne pas réfléchir. Ça permet beaucoup de choses d'être passionné. Ça permet aussi de vous faire pardonner vos passions"

Fernand cherchait également à communiquer cette passion à ses salariés :

"On a une dame de 40 ans qui est en train de faire un stage chez nous, elle ne comprend pas cette passion. Elle se dit : "Ils travaillent comme des fous !". Eh oui, c'est un truc que j'ai amené, cette passion pour ce boulot"

Ce mouvement passionnel s'accompagnait toutefois de niveaux d'exigence d'engagement très importants ("*J'exigeais qu'on travaille extrêmement vite autour de moi*") notamment

¹⁵¹ c'est-à-dire "*la composante physiologique et, en grande partie stable et héréditaire, des traits affectivo-dynamiques*" (NUTTIN, 1985, p. 28).

¹⁵² même si l'histoire des passions présente sur le plan de l'individu, "*une anarchie totale*" (RONY, 1961) expliquant ainsi "*pourquoi certains individus seulement sont accessibles à la passion*" (RONY, 1961, p. 52).

au cours de la période de transition que l'entreprise a connu au moment de la mutation technologique :

"J'ai apporté parce je sentais que par moment mes gars faiblissaient. Je sentais que nerveusement, ils étaient un peu fatigués. Ce qui était tout à fait normal. Ce que je comprenais facilement. Seulement, pour moi, il fallait qu'ils aillent au-dessus de leur fatigue et au-dessus de leurs problèmes. Il fallait qu'il passe ça pour pouvoir sortir de l'entreprise de l'ornière où elle était. Et c'est ce qu'on a fait. Il arrive un moment où je peux demander à ces compagnons qu'ils fassent au-dessus de leurs capacités pour sortir l'entreprise. C'est ce qu'ils ont fait."

Son fils confirme également cette tendance de Fernand à exercer et répercuter les niveaux d'exigence qu'il s'imposait à lui-même sur les membres du personnel :

"Mon père est quelqu'un qui a une force morale considérable, mais il mettait aussi une pression considérable sur l'entreprise tout simplement parce qu'il avait l'habitude de la sortir sans arrêt du gouffre. Il avait une pression sur lui-même et il mettait sur les autres une pression tout à fait considérable"

Ce niveau d'exigence concernait, comme nous l'indique son épouse, tout à chacun :

*"Il n'admettait pas qu'il y ait un manque quelque part, qu'il vienne de moi ou d'ailleurs"
"Il fallait que le boulot soit fait. Il n'y avait qu'un mot d'ordre : très dur pour lui, mais très dur aussi pour les autres. On ne peut pas dire qu'il s'est relâché un jour et qu'il faisait traîner les autres. Ce n'est pas vrai !"*

Si son épouse ne constituait pas une exception à la règle du surinvestissement dans le travail ("*Elle travaillait comme un homme*" - Fernand), son fils devait s'inscrire dans la même logique avec des enjeux symboliques traditionnels liés à la présence du dirigeant dans l'entreprise avant l'arrivée des salariés et son départ après celui des personnels. sa mère nous confie à ce propos :

"Quand Philippe est arrivé en août 84, il a mis les bouchées double, si ce n'est pas triple, en travaillant le samedi et le dimanche. A la rigueur, ce n'était pas suffisant pour son père (...) Là où ça coïncait, c'est quand le travail n'était pas prêt. Il y avait le bouchon qui éclatait (...) c'est vrai que longtemps Philippe a baissé la tête (jusqu'en 1988). Il n'a jamais rien dit jusqu'au jour où il a éclaté"

Fernand ne semblait pas conscient à l'époque de conséquence de ses comportements et de ses niveaux d'exigence, sur le plan quantitatif et qualitatif, vis-à-vis de son entourage :

*"J'ai l'impression qu'il aurait fallu un régiment pour subvenir à mes desiderata, à mes désirs. C'était dangereux parce que je me souviens d'avoir eu des accrocs avec mon épouse parce que je demandais trop aux gens. C'était complètement fou, mais j'étais fou et je demandais beaucoup trop aux gens"
"Cette passion vous rend complètement désaxé et vous ne vous rendez pas compte du mal que vous faites autour de vous. Parce que je suis persuadé que j'ai dû faire un mal fou à mon épouse, à cette époque. J'en suis persuadé. J'essaie de compenser maintenant. Je me rends compte que ça n'a pas dû être rose pour elle à l'époque. Je m'en rends compte maintenant. J'étais dans mon truc, c'était dément. Mais pour elle, ça ne devait pas être très bien"*

Dans cette perspective, le dirigeant incarne, en quelque sorte, l'instance surmoïque groupale, un surmoi parental - largement lié à l'introjection des habitus paternels - d'autant plus sévère et rigide que la firme se trouve confrontée à des difficultés.

"A cette époque. J'amenais surtout une chose. C'était surtout la discipline dans l'entreprise"

Cette tendance du Surmoi à un perfectionnisme tyrannique (son idéalisation, sa dimension idéal du moi) conduit le sujet à la poursuite incessante d'un objet externe de perfection pris comme substitut à l'imgo parentale idéalisée : *"le caractère despotique particulier des valeurs centrales du surmoi (...) provient de ce que ces structures ont leur origine dans l'état narcissique originel de l'enfant et véhiculent par conséquent quelque chose de la perfection absolue et du pouvoir caractéristiques de leur organisation archaïque d'origine"* (KOHUT, 1974, p. 113-114).

En fait, cette passion était tellement exclusive chez Fernand qu' il avait du mal à intégrer d'autres logiques. Philippe C. nous confie à ce sujet - propos confirmés par Fernand de façon séparée :

"Je me rappelle à une époque, lorsque je j'essayais de dire : "Dans l'entreprise, tu vois les gens peuvent avoir d'autres centres d'intérêts que l'entreprise", lui, ça le choquait. Non pas que cela le choquait, mais il avait du mal à le comprendre"

Cet investissement dans le travail se doublait chez Fernand d'une forme d'ascétisme qui lui faisait accepter le fait que ses revenus personnels ne soient proportionnels à son niveau d'engagement ou à son statut dans l'entreprise - chez F.C., l'assimilation de son entreprise à "un moyen de gagner de l'argent" constitue d'ailleurs la conception la plus éloignée de sa représentation personnelle (item classé en neuvième position sur neuf items proposés - cf. tableau, op. cit.)

"Pendant une grande partie de ma vie, j'avais quasiment les mêmes salaires, moi le patron, que mes principaux ouvriers"

"Il ne faut pas vivre une profession avec l'intention de gagner de l'argent. Si on en gagne, c'est bien. On doit faire le maximum pour gagner le plus d'argent possible. Mais ça ne doit pas être le but de la chose. Ce n'est pas possible. C'est une erreur"

"L'argent pour moi, ce n'était même pas secondaire. C'était vraiment en dernier"

Sur ce thème, son épouse nous confirme le désintérêt manifeste de Fernand pour les questions financières :

"Je disais à l'occasion : "Quand même, tu pourrais gagner un peu plus parce que tu gagnes ce que les gars gagnent". Il me répondait non pas les moyens, on restera comme ça, c'est tout" !". Il n'y avait pas de favoritisme particulier. C'était marche ou crève, pour le S.M.I.C. !"

Le tableau ci-dessous indique le salaire mensuel brut de F.C. en comparaison avec celui de l'ouvrier le mieux rémunéré de la société sur la période 1982-1984 - les écarts qui figurent dans ce tableau ont été moindres dans les années précédentes cette période, mais nous ne disposons pas des éléments comptables susceptibles de les valider objectivement.

	1982	1983	1984
Salaire mensuel brut D. C.	7569	7961	8372
S. M. brut Marcel D. (*)	5278	5797	6860

(*) salaire le plus élevé chez les personnels salariés

Le caractère passionnel de la relation entre le dirigeant et son entreprise explique partiellement la signification qu'elle acquiert pour lui. Il est intéressant pour comprendre la nature de cette relation de mieux saisir les descriptions théoriques des états passionnels. Pour Daniel LAGACHE (1936, p. 145), *"la passion est l'expérience vécue d'un but apprécié comme seul désirable"* dont la cause *"n'est ni dans le sujet ni dans l'objet mais dans l'existence d'une relation sui generis entre le sujet et l'objet"* (p. 147). Elle procède *"d'une inclination particulière qui asservit toute la vie psychique de celui qui y est livré"* (PESENTI-IRRMANN, 1993, p. 35) ¹⁵³. Les définitions de la passion, qui peuvent s'appréhender dans un sens étroit ¹⁵⁴ ou large ¹⁵⁵, autorisent une description des caractéristiques de la passion dont certaines se retrouvent dans l'état amoureux (DAVID, 1966, 1971) ¹⁵⁶ - l'amour-passion étant d'ailleurs, selon Jérôme-Antoine RONY (1961), l'une des passions fondamentales. Cette proximité se retrouve dans la définition proposée par Christian DAVID (1971, p. 38) de l'état amoureux à savoir, *"une constellation dynamique de désirs, de sensations, de fantasmes et d'affects, conscients et inconscients, qui modifie, pour un temps, l'ensemble de l'organisation personnelle et qui se traduit par une disposition irrésistible à constituer l'objet élu en tant que source et centre de toute satisfaction, de tout bonheur, mobilisant l'essentiel des ressources énergétiques"* ¹⁵⁷.

¹⁵³ unité d'expériences psychiques vécues pouvant conduire à des formes de psychoses passionnelles (LAGACHE, 1936 ; RONY, 1961).

¹⁵⁴ *"affection par qui l'être affecté se sent arraché à lui-même et entraîné à des actes dont il ne se juge plus la cause entière"* PRADINES cité in RONY, 1961, p. 11.

¹⁵⁵ *"mise en ordre de la vie affective soumise à une tendance dominante"* BERGER cité RONY, 1961, p. 11.

¹⁵⁶ état qui ne peut se concevoir sans une poussée libidinale, une pulsion sexuelle au moins partiellement réprimée, refoulée et détournée de ses buts primitifs.

¹⁵⁷ évocation du thème de l'amour reprise dans les différents travaux portant sur "l'emprise" (PAGES & alii, 1984 ; AUBERT, DE GAULEJAC, 1991 ; BRON, DE GAULEJAC, 1995).

Selon FREUD (1978), la passion amoureuse représente, selon une hypothèse contestable d'équilibre et de balancement entre l'amour objectal et l'amour narcissique (GRUNBERGER, 1973), un déplacement maximal de libido du Moi à l'objet dans lequel l'amoureux se dépouille de sa libido au bénéfice de l'objet qui est narcissiquement survalorisé, c'est-à-dire qu'elle se traduit par un dessaisissement de la personnalité propre au profit de l'investissement objectal : elle "*fait penser à une compulsion névrotique (...) qui se ramène ainsi à un appauvrissement du Moi en libido au profit de l'objet*" (FREUD, 1978, p. 41). Christian DAVID (1966, 1971) et Janine CHASSEGUET-SMIRGEL (1973, p. 162) assimilent l'état amoureux non pas, comme FREUD, à une absorption du Moi par l'objet, mais plutôt à une absorption du Moi par l'Idéal du Moi : "*somme toute c'est le Moi qui s'absorbe lui-même par le biais de la projection des qualités qu'il se souhaite sur un support objectal*" (DAVID, 1966, p. 202 ; DAVID, 1971, p. 45). Le parcours passionnel peut s'interpréter comme une tension qui essaie d'introduire un objet comme cause de tout dans laquelle l'ombre, la trace du père ne serait pas, selon Jacques HASSOUN (1989), sans être présente.

Le point focal de l'état amoureux est la projection de l'Idéal du Moi sur l'objet qui absorbe, dévore, par un objet-relais interposé qui l'extériorise et l'incarne, le Moi (DAVID, 1966, 1971). La dyade sujet-objet représente alors "*l'objectivation du rapport entre le Moi (sujet) et l'Idéal du Moi (objet)*" (CHASSEGUET-SMIRGEL, 1973, p. 54), la rentrée de l'idéal dans le Moi, sa réconciliation avec le Moi permettant au sujet de retrouver le contentement de soi (DAVID, 1971). Dans cette surestimation affective, l'appauvrissement du Moi évoqué par FREUD¹⁵⁸ se conjugue en fait avec des phénomènes de dépendance et de transfert narcissique sur l'objet, dont le statut même d'objet reste ambigu (différenciation soi-non soi), et pouvant avoir pour conséquence naturelle le sacrifice complet du Moi : "*Il s'agirait là d'un objet absenté qui n'aurait pas reçu la coupe du Symbolique qui rendrait possible sa perte, d'un objet qui resterait dans l'ombre de l'Imaginaire, d'une absence d'objet qui resterait collée à la peau du passionné, qui de ce fait serait réellement l'objet de la passion. En ce sens le passionné ne saurait être le sujet de la passion, mais son objet réel*" (PESENTI-IRRMANN, 1993, p. 39). En ce sens, le passionné ne répond pas à un appel de l'Idéal du Moi basé sur la reconnaissance de l'objet, sa surestimation et l'identification à cet objet surestimé (GREEN, 1983), mais devient le captif de son Moi-Idéal (HASSOUN, 1989, 1993) qui peut être, dans sa recherche de toute-puissance narcissique, un puissant moteur de dépassement (ROUART, 1972) tout en nourrissant "*le fantasme d'une satisfaction totale, immédiate, parfaite*" (GREEN, 1983, p. 586) : "*le*

¹⁵⁸ qui peut occulter la "*réassurance narcissique*", la "*valeur structurante*" et le "*dynamisme créateur*" (DAVID, 1971) de l'état amoureux résultant de la réconciliation entre le Moi et l'Idéal du Moi (voir également GRUNBERGER, 1971).

passionné (...) serait un hyper-réaliste qui décrirait l'objet de sa passion de telle sorte que celui-ci semble se confondre avec son Moi Idéal pour s'y substituer" (HASSOUN, 1989, p. 17). En fait, cette surestimation naturelle de l'objet d'amour, qui présente de grandes analogies avec les états hypnoïdes (DAVID, 1971) et avec lequel le sujet forme un "*couple inconscient*" (ASSOUN, 1992), "*correspondrait à la projection sur l'objet de l'anticipation d'une complétude toujours manquante à quelque degré dans les accomplissements particuliers du désir*" (GUILLAUMIN, 1989, p. 339).

Dans ces formes limites, la relation amoureuse renvoie en fait à une opposition entre l'absorption de l'objet (amour captif) et l'absorption dans l'objet (amour oblatif) qui conduisent à des tendances projectives, une idéalisation, une surestimation de l'objet "*à travers la transformation de l'objet d'amour par la perception amoureuse*" (LAGACHE, 1936, p. 289). Ainsi, dans l'espace passionnel, la position du sujet face à l'objet est fixe : "*le passionnel est dans l'Un, dans la non-séparation d'avec l'objet : il coïncide pleinement avec l'objet, "l'unique objet" d'amour ou de ressentiment avec lequel il s'identifie*" (FONTINEAU, 1993, p. 12 ; HASSOUN, 1989) ¹⁵⁹.

De par sa volonté de restauration d'une primitive plénitude, le sujet évolue dans une temporalité qui se situe hors du temps, se conjugue au présent exempt de passé et pour laquelle le futur renvoie une "*attente douloureuse de l'événement qui assurerait au sujet une éternelle félicité*" (FONTINEAU, 1993, p. 11 ; HASSOUN, 1989 ; PESENTI-IRRMANN, 1993 ; WETZEL, 1994) ¹⁶⁰. La répétition, essence de la passion, témoignerait ainsi d'un besoin essentiel d'échapper au devenir, d'un refus affectif du temps irréversible liés à une trop forte sollicitation d'un présent où se réveilleraient des affects qui privilégient l'influence d'un passé fixé contenant l'histoire et le Moi du sujet (RONY, 1961) - l'acceptation du futur nécessitant celle de l'inquiétude face à un avenir incertain, du risque et de l'angoisse, alors que l'affectivité tire son origine de la mémoire et tend à adhérer au contenu particulier des expériences dont elle est née. En fait, le caractère immédiat et intégral de la volonté de possession de l'objet peut se combiner avec une possession en puissance, une force du désir, d'un objet qui sera atteint plus tard (RONY, 1961). Dans ce "*temps qui ne passe pas*" (LE POULICHET, 1994), l'objet et le temps sont disjoints, c'est-à-dire que si le temps a permis le façonnage de l'objet, il n'engendre pas autant la possible perte de cet objet.

¹⁵⁹ manifestation qui peut se comprendre comme la manifestation du désir de retrouver le narcissisme primaire de façon régressive (CHASSEGUET-SMIRGEL, 1973).

¹⁶⁰ même si dans la passion, le présent tire sa force du passé (RONY, 1961).

Pour François DUYCKAERTS (1994), la passion, "*ce trop de force, ce reste de l'énergie libre*" (COURNUT, 1991), "*arrime la pensée à un objet, une activité, une personne, une idée ou un idéal*" (p. 74) ¹⁶¹. En fait, la passion implique et réclame une mobilisation constante de l'affect et de la pensée, requiert du sujet une vigilance incessante pour lesquelles l'objet est encadré : "*Rien de plus absorbant que la passion : elle est ce qui ne s'endort jamais*" (RACAMIER, 1980, p. 238). Elle procède d'une expression de la totalité de l'individu qu'elle résume (LAGACHE, 1936), d'une mobilisation persistante de l'essentiel des ressources énergétiques pouvant conduire à une réorganisation de la personnalité sous le contrôle d'une tendance dominante, un surinvestissement libidinal et narcissique de l'objet, un désir de présence de l'objet investi ¹⁶², une élection de l'objet comme source et centre de toute satisfaction, mais aussi à la mobilisation de la pulsion d'emprise (volonté de contrôle et de domination de l'objet, volonté et désir de puissance ¹⁶³), à l'impossibilité de renoncer au désir de l'objet ou au caractère obsédant du désir (DORON, PAROT, 1991), à la subordination des autres inclinaisons, à un désinvestissement du monde extérieur s'accompagnant d'un rétrécissement du champ relationnel, à une atténuation de la distinction Moi-Objet, à une solitude phénoménale, à une jalousie conduisant à le passionné à vouloir réaliser l'œuvre pour lui et par lui (RONY, 1961) ¹⁶⁴. Dans la relation passionnelle, l'Autre n'existe que dans la mesure où il peut témoigner ou adhérer à la passion qui agite celui qui est assujéti à son objet d'élection (HASSOUN, 1989). Pour signifier son pouvoir de transfiguration, Jérôme-Antoine RONY (1961) précise d'ailleurs que le fond de toute passion est une passion de l'absolu pour laquelle l'objet cesse d'être un moyen pour devenir un but.

La passion représente ainsi un attracteur de la pensée flottante, de toutes les affects ¹⁶⁵ du sujet qui modifie la relation du sujet au monde en réorganisant sa perception du monde autour de lui (GREEN, 1980). Elle est, comme le suggère MALAPERT (cité in LAGACHE, 1936, p. 144), "*dans le domaine de la sensibilité ce que l'idée fixe est dans le domaine de l'intelligence*" ¹⁶⁶. Pour Frédéric FONTINEAU (1993), l'énergie de la passion

¹⁶¹ voir également HASSOUN, 1989, 1993.

¹⁶² même si la passion n'est pas simplement une forme plus intense du désir (MANNOMI, 1980).

¹⁶³ GUILLIBERT, 1982.

¹⁶⁴ Pierre JANET (cité in LAGACHE, 1939) assimilait ainsi l'état d'esprit de l'amoureux à une forme d'obsession que Daniel LAGACHE (1939) qualifie "*d'idée prévalente*".

¹⁶⁵ dans le sens défini par André GREEN (1970).

¹⁶⁶ bien qu'elle ne puisse, en raison de son caractère actif et volontaire, être assimilée à l'obsession "*qui est inhibitrice, asthénique, aboulique (...) s'épuise en lamentation, gémit sur son impuissance (...) n'a pas de but*" (BOREL cité in RONY, 1961, p. 15).

serait analogue à celle du refoulement secondaire, issu du moi : *"le sujet joue le moi contre le ça"* (p. 13) dans un processus où *"l'objet est mis à la place d'un représentant pulsionnel du ça, et non pas, comme dans la vie amoureuse "normale", de l'idéal du moi, même si ce processus d'idéalisation secondaire vient s'appliquer à l'objet"* (p. 12). Le caractère physique de la passion de Fernand pour son métier renvoie bien à son ancrage pulsionnel même si *"l'objet de la passion n'en est pas moins un objet déplacé et métaphorisé"* (GREEN, 1980, p. 167) ¹⁶⁷ .

"Je n'ai jamais retrouvé une passion aussi vive que celle-là (passion du travail) parce que mes passions à moi, en règle général, sont aussi physiques. Cela se traduit par des efforts impensables"

L'histoire de cette notion montre une oscillation constante entre le sens passif et le sens actif du mot (RONY, 1961). En effet, une des caractéristiques de la relation passionnelle, qui se retrouve dans son origine étymologique ¹⁶⁸, est la passivité du sujet qui est en proie à la passion, contre laquelle il n'a nulle défense : *"en ce sens on peut dire que le passionné est objet de la passion qui se joue de lui comme un pantin et qui ne le quitte plus"* (PESENTI-IRRMANN, 1993, p. 35). Dans ce sens originel, le sujet, qui pâtit de sa passion, s'absente de sa position de sujet (HASSOUN, 1989, 1993, 1995) : *"Il n'agit plus, il est agi, en réaction, il met en acte"* (GREEN, 1980, p. 166). Elle s'oppose en ce sens à l'action en raison de l'absence de distanciation opérationnelle, de décentration critique vis-à-vis du réel qu'elle sous-tend (WETZEL, 1994). Toutefois, dans un rapport de complémentarité à l'action, la passion reprend, et cela à partir du XVIIIème siècle (RONY, 1961 ; KRESS-ROSEN, 1993), un sens actif qui tient à l'engagement, la mobilisation, l'intensité, la conflictualité, le dynamisme créateur qu'elle sous-tend (DAVID, 1966 ; WETZEL, 1994, p. 304-305), à la force et l'ardeur qu'elle confère au sujet dans des proportions pouvant aller jusqu'à l'excès et l'envahissement du sujet (KRESS-ROSEN, 1993). Le déploiement de la passion, c'est-à-dire le langage de la pulsion, devient l'expression de la folie placée au cœur du désir humain, constitutive de l'humain (GREEN, 1980).

Pourquoi un individu peut-il se passionner pour son travail, établir une relation avec une organisation comparable, dans une logique comparative, avec celle de l'état amoureux ?

¹⁶⁷ force des pulsions qui n'est rien d'autre que l'intensité de la passion et l'attachement à l'objet (GREEN, 1980, p. 169).

¹⁶⁸ *"Le terme de passion, dans son origine étymologique même, apparaît comme ce qui caractérise un état qu'il faut endurer. Le terme latin de passion qui signifie l'action de supporter, de souffrir, comme le verbe grec de pascho, pathein traduit par endurer, être affecté par le pathos, ces termes désignent cet état particulier qui consiste à "subir", à souffrir passivement quelque chose de l'extérieur", comme le dira Aristote"* (PESENTI-IRRMANN, 1993, p. 35). Pour une analyse historique du concept de passion, le lecteur pourra se référer à l'article de Jürgen HENGELBROCK et de Jakob LANZ (1980).

Christian DAVID (1971, p. 159) apporte une réponse qui nous apparaît une hypothèse explicative plausible si l'on considère l'histoire de vie de Fernand, et notamment ses failles narcissiques : *"il est fréquent que les conséquences d'une blessure narcissique importante ou bien d'une situation chronique d'infériorité avivent parfois jusqu'à l'intolérable un besoin de réparation qui, pour obtenir satisfaction, emprunte au désir érotique sa force et ses voies : la projection narcissique inconsciente de ce qu'on voudrait être sur l'objet élu sous-tend alors massivement l'élan amoureux"*. Le besoin de réparation permet la transformation d'un maximum d'énergie libidinale en force de travail à travers une canalisation de l'énergie psychique du sujet sur la réalisation d'objectifs technico-économiques.

Lorsque qu'un sujet se passionne pour son travail, toute sa vie mentale se trouve alors accaparée par des problèmes de réalité ; canalisation affectivo-cognitive qui définit le caractère structural de l'unité psychologique des états passionnels (LAGACHE, 1936) : *"Pensée flottante et action orientée tendent à se confondre. Même quand elle est libérée du travail, la pensée continue à flotter autour des problèmes du travail. Celui-ci tire profit des allées et venues de la pensée errante"* (DUYCKAERTS, 1994, p. 75). La passion témoigne d'un engagement (niveau individu/emploi - NEVEU, 1991) et d'une implication (niveau individu/organisation - NEVEU, 1991) qui procèdent d'un attachement au travail, d'une identification du sujet à son rôle professionnel (MICHEL, 1991) en engageant assez la sphère affective pour continuer d'occuper le sujet dans les temps vides, ses moments de liberté et de relâche (DUYCKAERTS, 1994) ¹⁶⁹. En déterminant les comportements et les attentes, une forte implication peut toutefois déclencher de fortes insatisfactions si les attentes ne sont pas comblées - en raison notamment du besoin de réussite ou d'accomplissement qu'elle sous-tend - si les réalisations ne sont pas en rapport avec les désirs et les Idéaux du Moi. Ce lien d'amour qui lie le dirigeant à l'entreprise autorise également une interprétation complémentaire de l'agressivité du sujet. En effet, le niveau d'exigence de perfection dans l'activité professionnelle, dont l'agressivité est un corollaire naturel, peut être vu comme un moyen pour le sujet, à travers un déplacement des affects en jeu sur l'objet symbolique qu'est l'entreprise, de signifier à l'imgo maternel projeté sur l'objet d'amour (l'entreprise), et vécu comme un "mauvais" objet interne, son insuffisance, son incapacité d'être un bon objet d'amour idéal susceptible de la combler ¹⁷⁰.

¹⁶⁹ Pour Sandra MICHEL (1991), l'implication met en jeu la représentation de soi, le concept de soi : *"La part que tient le rôle professionnel dans cette image de soi est à la base de l'implication dans le travail. C'est donc l'investissement de l'énergie dans la sphère professionnelle"* (p. 195).

¹⁷⁰ phénomène qui se retrouve dans certaines formes d'idéalisation propres à l'état amoureux (BOURGERON, 1986).

Pour Fernand, l'amour de son entreprise paraît très lié à l'amour du métier et s'inscrit profondément dans une logique artisanale (GRESLE, 1987) et dans l'histoire du sujet :

"Tout doucement, je me suis passionné pour ce métier et à 19 ans, dans ma tête, c'était ce métier que je voulais faire"

"Je fais un métier que j'adore et ça été vrai jusqu'à mes problèmes de santé. Je l'ai fait surtout par amour de mon métier, l'amour de mon atelier. C'est extrêmement bizarre ce que je vais dire, mais je le faisais en rapport avec mes rêves, quelque chose de beau, qui fonctionne bien"

En fait, cette passion, qui trouve son auto-justification dans des raisons d'aimer, a évolué au fil du temps et s'est rapportée à des champs d'activité différents au fur et à mesure que les rôles et fonctions de Fernand se modifiaient dans la société.

"La passion a été d'abord été la typographie. Tout de suite derrière, c'était de conduire des machines, c'est-à-dire d'organiser la production. Après c'était la gestion. Mais pour moi, la gestion, ce n'était pas comme Philippe, c'était une gestion d'instinct, c'est-à-dire que j'écoutais d'abord ce que faisait les confères et avec des amis qui m'aidaient, qui ne connaissaient pas du tout le métier mais qui m'aidaient beaucoup pour la gestion de l'entreprise"

Elle a donné une orientation fondamentale à la vie de Fernand.

"Je savais que le jour où je prenais cette décision, c'était ma vie qui rentrait dedans. Et j'ai tout fait à l'âge de 19 ans pour faire ce métier"

Quels sont les risques psychologiques associés à la passion ? L'état amoureux est l'une des formes possibles de la passion (LAGACHE, 1936 ; DUYCKAERTS, 1994) pour laquelle la relation d'objet se nourrit d'une constellation dynamique de désirs, de sensations, de fantasmes et d'affects, conscients et inconscients, pouvant instaurer dans l'absolu de la demande d'amour (DAVID, 1966 ; BRUSSET, 1988). Or dans l'état amoureux, l'investissement objectal repose sur des aspects narcissiques extrêmement puissants de mutualité et de communion (FREUD, 1978 ; BEGOIN, 1994)¹⁷¹ : *"L'état amoureux est le prototype des changements qui affectent tant le niveau narcissique que le niveau objectal des relations lors de tout mouvement de croissance psychique"* (BEGOIN, 1994, p. 48). Dans le cas d'une disparition de l'objet aimé, le mouvement d'amour tombe dans le vide prouvant ainsi l'importance du rôle de l'amour dans l'économie psychique du sujet (LUBTCHANSKY, 1994) pour lequel le travail du temps, c'est-à-dire du deuil, n'existe pas dans les formes extrêmes (PESENTI-IRRMANN, 1993) : *"Si cette absence est durable et si rien ni fait, c'est à une hémorragie pulsionnelle qu'il faut s'attendre, faute de défenses appropriées"* (BAYLE, 1994). Cette hémorragie pulsionnelle tient au statut même de l'objet de la passion dont la double finalité est d'incarner la perfection et l'adéquation, et

¹⁷¹ l'état amoureux devant être distingué de ce que Max PAGES (1984) appelle "l'amour authentique" (voir également PAGES, 1991).

surtout de soutenir le narcissisme à la fois défaillant et tout-puisant du passionné (HASSOUN, 1989).

Pour le sujet, la perte d'objet doit être évitée à tout prix à travers une action, une activité fantasmatique, car elle entraînerait la perte du Moi, ou tout au moins d'une partie du Moi - la perte peut être partielle ou totale selon le degré d'investissement de l'objet. En d'autres termes, dans cette relation où le sujet est tout entier pris dans l'aliénation à sa passion, l'extériorité de l'objet entraîne la dépendance du sujet à son égard, le souci de maintenir la relation, de préserver des risques de perte et d'exercer un contrôle sur l'objet : "*Le maintien de la relation à l'objet, comme la totalité de l'objet apparaît, comme l'effet d'une activité du Moi. Le maintien de l'objet total est aussi la condition de possibilité du maintien de la totalité du Moi*" (BRUSSET, 1988, p. 42). Ainsi, le caractère passionnel de la relation complexifie d'autant plus le travail de deuil que l'attachement à l'objet constitue un élément central de l'étaiyage de l'appareil psychique : "*Lorsque l'emportement amoureux est brusquement frustré ou que la mort tronque une relation d'un grand attachement, le sentiment éprouvé est celui d'une douleur d'autant plus violente que l'amour est passionné et la renonciation au lien libidinal ressentie comme inacceptable*" (ABDREOLI, 1989, p. 162). Dans ce cas, l'angoisse de perte ne se rapporte pas tant à l'objet, qu'à "*un sentiment de perte où l'objet de la perte est le sujet lui-même*" (NICOLAÏDIS, 1989) qui s'interroge alors sur la continuité du temps, la vivacité de son activité, le sentiment d'unité de son Soi. La perte concerne alors le Moi identifié à l'objet perdu.

En fait, la passion ¹⁷² fragilise l'individu en raison de la fixation intense, durable et exclusive, de l'excitation, de la fièvre de l'action, mais aussi de l'anxiété, des états émotionnels, des épisodes dépressifs qu'elle suscite, de l'état de tension et de conflits qu'elle nourrit tant pour des raisons internes qu'externes et qui tiennent "*en particulier du décalage entre l'objet réel et l'objet imaginé, entre l'objet vécu et sa signification*" (LAGACHE, 1936, p. 148). Cette fragilisation tient à la dépendance du sujet par rapport à l'objet qui devient détenteur d'un signifiant de l'inconscient du sujet dont il "*ne peut s'amputer*" sans de graves conséquences pour son statut de sujet" (FORTINEAU, 1993, p. 13). Le Moi du passionné se soutient de la présence pleine d'un signifiant dont l'objet fusionné est porteur sans lequel il se dissout. Chez F.C., les conséquences de sa relation passionnelle avec son entreprise peuvent s'apprécier à deux niveaux. D'une part, elle modifiait et fragilisait les frontières entre la vie privée et personnelle ; modification qui n'a pas été sans lui posé des problèmes avec son épouse :

¹⁷² vue comme mode de développement de la vie humaine et réaction du passionné en face d'un objet (LAGACHE, 1936).

"On vit cette passion avec des problèmes, des problèmes de couple toujours, et pourtant j'avais une femme qui marchait dans le même sens que moi. Mais des problèmes de couple forcément parce qu'il n'y avait que le résultat de mon entreprise qui comptait et rien d'autre que mon entreprise"

"De gros problèmes de couple parce que quand vous être quasiment parti une trentaine d'années de votre vie à partir de 5 heures du matin pour revenir vers les 10, 11 heures, minuit, 2 heures du matin tous les jours sauf le dimanche, ça finit par lasser votre partenaire"

"Je n'étais jamais là. Mes gosses, je ne m'occupais jamais d'eux. Ma femme a supporté complètement la marche du ménage. Moi, ce que je demandais, c'est qu'on me foute la paix et d'aller travailler"

Même si son épouse ne s'est jamais réellement opposée à ce surinvestissement professionnel :

"Ma femme m'a laissé me passionner pour mon métier pendant tout le temps que j'ai pu en abuser. J'en ai abusé longtemps. J'en ai abusé, avant qu'elle ne réagisse, plus de 20 ans"

"Elle sentait que j'étais sincère dans cette folie. Elle me laissait vivre comme ça"

"J'ai l'impression que si j'avais été marié à quelqu'un d'autre, je n'aurais pas fait cela. Elle ne n'aurait pas laissé faire"

D'autre part, cette passion s'accompagnait de profonds sentiments d'anxiété et d'angoisse liés à *"la confrontation de sa folie et de sa raison"* (RONY, 1961, p. 21). Ainsi, les sentiments de culpabilité inconsciente, les comportements masochistes ou sadomasochistes, la jouissance extatique et souffrante apparaissent comme des corollaires naturels des états passionnels (DAVID, 1971 ; HASSOUN, 1989). Dans cette perspective, le sadomasochisme peut être vu comme un garant du maintien de l'objet qui procède d'un mode d'intériorisation de l'objet ayant sa propre dynamique (BAYLE, 1989), une forme d'auto-punition, un retournement contre la personne propre des fantasmes d'agression refoulés à l'égard des figures parentales idéalisées dont l'introjection a permis la formation du Surmoi et entretenus par le lien inconscient qui oriente cette relation ¹⁷³. Chez F.C., cette tendance masochiste, qui exprime et reconnaît, était associé à son surinvestissement professionnel :

"Travailler comme un fou. Je crois qu'il y a un plaisir. Si, si c'était un plaisir. Je me rends compte maintenant que c'était un plaisir (...) j'aimais la souffrance qui accompagnait ça (...) la souffrance principale, c'était de la fatigue. Je travaillais toujours fatigué. Beaucoup de gens qui travaillent énormément ont le même plaisir. Je suis tombé en clinique avec un ancien artisan peintre (...) il avait exactement les mêmes plaisirs. Il commençait à 4 heures du matin et finissait à 11 h du soir. Il était lessivé. Il revenait en voiture parce que son atelier n'était pas où il habitait. Il rentrait chez lui, il avait encore 1/2 heure de route complètement ivre de sa journée, beurré, usé, comme un alcoolique alors que c'était un homme qui ne buvait, ni ne fumait. J'avais le même plaisir. Rentrer heureux d'être achevé, se jeter dans son lit. Je crois que ça devait être ça"

"Ce que j'aimais, c'était de me sentir complètement saoul de fatigue, j'aimais beaucoup ça. J'étais ivre de fatigue et j'aimais ça. Ça procure une ivresse"

Pour Paul DIEL (1985), l'angoisse est *"originellement un phénomène vital de portée formatrice"* (p. 11) qui, en raison de son besoin immanent d'être surmontée, peut être un phénomène évolutif nourri par un dynamisme transformateur ou un phénomène involutif

¹⁷³ sur ce thème voir notamment DIATKINE, 1968.

174. Que quel soit son statut, elle reste toutefois "*l'épiphanie du sujet*" (GREEN, 1979, p. 47 ; DIEL, 1985). L'importance de l'angoisse par anticipation devant le danger de perdre l'objet durable est proportionnelle à sa signification pour le sujet : "*L'objet est menaçant dès qu'il est investi et l'investissement de l'objet est indispensable*" (BRUSSET, 1988, p. 207 ; GREEN, 1979). Cette ambiguïté de l'objet tient à sa double nature structurante et source de déséquilibre. Tout investissement objectal constitue donc une menace pour le sujet, activant des angoisses de perte de soi, de morcellement ou encore de castration surtout dans le processus de deuil où "*se matérialise la relation du Moi à lui-même puisque alors une partie du Moi s'identifie à l'objet perdu et entre en conflit avec le reste du Moi*" (GREEN, 1979, p. 53). Cette forme d'angoisse narcissique est ainsi, selon André GREEN (1979, p. 52), "*une angoisse d'objets travestis en objets narcissiques*". L'angoisse peut alors devenir un mode d'être au monde, une modalité de l'être (OLIEVENSTEIN, 1987). Dans ce cas, l'angoisse provoquée par la pression du travail, la volonté de F.C. de réussir sur le plan professionnel (et non social), la volonté de prouver sa valeur et le stress suscité par une implication sans limite (AUBERT, PAGES, 1989 ; ALBERT, 1994) sont compensés par le plaisir qu'offre l'organisation notamment dans le plaisir de conquérir, de réaliser un projet significatif dans sa mise en œuvre et sa symbolique, dans le sentiment de fierté associée à la réussite :

*"De la petite entreprise minable qu'on était il y a dix ans, maintenant tout le monde s'intéresse à nous"
"C'est vrai qu'avec tout ce qu'on fait, notre entreprise est surveillée de nos principaux confrères et des plus gros, des gens qui tiennent la route"*

Le poids de cette angoisse et de cette anxiété continuelles nourrissent toutefois chez F.C. une volonté de quitter l'entreprise, d'échapper à l'entreprise :

"Il y avait des moments où j'avais envie de me libérer de l'entreprise, j'avais envie de partir, envie de voir des choses différentes"

Dans cette perspective, l'entreprise est à la fois source de tension psycho-somatique nourrie par des besoins, des désirs, une intentionnalité présente et future et l'unique objet capable d'annuler cette tension.

"J'avais une grande jouissance personnelle. Pourtant, il y avait des peurs, des trouilles"

Pour Fernand, la source de jouissance renvoyait à plusieurs éléments qui procèdent, au-delà de la tendance masochiste que nous avons vu, d'une forme "d'esthétique professionnelle" caractérisant la nature du lien établi entre un sujet et son objet narcissique

174 angoisse exaltée ou névrose de l'angoisse chez FREUD (& alii, 1979).

(BEGOIN, 1991), un plaisir de créer, une recherche d'un beau que l'on retrouve, par exemple, chez les ingénieurs informaticiens (BRON, DE GAULEJAC, 1995) :

"C'était la qualité de ce que je réussissais à apprendre en typographie. C'était aussi la folie de produire sur plusieurs machines même temps. Cela m'est arrivé de conduire 4, 5, 6 machines en même temps et de tout écouter en même temps. Certains dimanches matin, toutes les machines de l'atelier tournaient alors que j'étais tout seul. C'est complètement dément des trucs comme ça (...) c'était d'être capable de fournir en un temps très court un imprimé à un client. C'était être capable de faire de la très haute qualité avec le matériel qu'on avait à l'époque"

Le plaisir touchait une forme de "plénitude extatique", à un sentiment de "communion mystique", de "contemplation amoureuse" pour lesquels la seule présence de l'objet d'amour suffit à combler les besoins, désirs et aspiration de l'amoureux :

"Ça m'est arrivé souvent d'avoir fini mon travail, ma comptabilité, tout ça, et d'être dans mon entreprise, dans l'atelier, dans les machines et de regarder et d'écouter et d'avoir du mal à quitter mon entreprise, l'atelier (...) C'était comme si je ne me sentais bien que dans cet endroit alors qu'il n'y avait aucun problème qui m'attendait chez moi. Je ne me sentais bien que dans cet endroit. Tout était arrêté, l'électricité fermée et j'étais dans l'atelier. ça m'arrivait souvent. Attention, je ne restais pas des heures. J'y restais un quart d'heure, 20 minutes, comme ça. J'écoutais l'atelier alors que rien ne fonctionnait"

A l'opposé de ces sentiments "exatiques", Fernand ressentait des phénomènes d'angoisse et d'anxiété quasi permanents. Ces "peurs" étaient liées au fait de ne pas "arriver à faire le travail à temps, à rendre une travail de mauvaise qualité" (F.C.) :

"De la peur dans tout, de ne pas y arriver, de mal faire le boulot, etc. Alors là, c'est épouvantable parce que je me réveillais en pleine nuit, trempé de transpiration (...) J'ai vécu une grande partie de ma vie comme ça"

Cette dialectique est le propre de la relation passionnelle pour laquelle *"l'objet de passion doit présenter les caractères qui lui permettent de s'insérer dans une alternance d'émotions fortes et contraires, comme dans un scénario"* (DUYCKAERTS, 1994, p. 74). En ce sens, l'objet de la passion est à la fois surestimé et perpétuellement insatisfaisant (HASSOUN, 1989). Ce lien paradoxal s'explique par l'ambivalence même du processus d'attachement et de l'objet passionnel. En effet, pour Mélanie KLEIN (1968¹⁷⁵), l'attachement profond serait, paradoxalement, associé à une forte hostilité inconsciente liée à la crainte et l'angoisse de la perte qui peuvent être refoulées, projetées et/ou déplacées sur des substituts. En d'autres termes, l'attachement déclenche des sentiments antagonistes qui procèdent d'un sentiment de bien-être lié à la présence de l'objet inséparable de sentiments de vulnérabilité dans le rappel d'une dépendance et du risque de perte. Dans ce cas, la dépendance par rapport à l'objet, qui livre au passionné le monde entier par sa seule possession (RONY, 1961), permet de maîtriser la composante agressive (LAGACHE, 1938) ; composante qui se libère lorsque l'intrication des pulsions, érotique et agressive,

¹⁷⁵ cf. troisième partie section IV.

n'est plus assurée, notamment dans le cas de perte de l'objet. Michel HANUS (1994) souligne ¹⁷⁶ que l'ambivalence de la relation objectale explique la violence des affects déchaînés par la perte de la relation d'objet - manifeste chez F.C. Le sur-investissement dans le travail devient un moyen développé par le sujet pour lutter et refouler l'angoisse de perte objectale qui réactive et renforce l'angoisse de mort infantile, "*notamment l'angoisse du retrait de l'amour de la part de la mère*" (PAGES & alii, 1984, p. 194). Il peut permettre de dénier l'opposition vécue, sur un plan plus ou moins conscient, entre l'attachement exclusif à un objet idéalisé et ce que le passionné sent, malgré tout, être son véritable Moi, sa personnalité profonde étouffée mais non supprimée par son délire : "*on ne peut pas consacrer sa vie à un seul objet idéalisé sans limite, sans entendre la protestation invincible du moi*" (RONY, 1961, p. 24). Cette réalité intra-psychique traduit bien la difficulté de trouver un équilibre entre la passion et le détachement puisque ces mécanismes relèvent de logiques contradictoires ¹⁷⁷.

Dans cette perspective et une vision métaphorique, la relation entre le dirigeant est l'entreprise se caractérise par :

- ⇒ son caractère captif et possessif qui le protège de tout travail de renoncement et de "deuil" de ses désirs et fantasmes infantiles (liés à la reconnaissance de la figure maternelle) et l'éloigne de la souffrance en lui permettant d'accéder à un état "aconflictuel", en refoulant et réprimant certains de ses désirs et en déniaient certains aspects de la réalité, qui lui donne un sentiment de plénitude ("érotisation" de la relation firme-dirigeant).
- ⇒ le besoin qu'a le sujet de cette relation. En effet, la passion, comme le note Jacques HASSOUN (1989, p. 106), bouscule la dialectique de la demande et du désir pour mettre en scène l'ordre du besoin. La relation d'objet peut s'assimiler alors comme une "*relation d'objet anaclinique*" (BRUSSET, 1988) qui se caractérise notamment par un surinvestissement des objets-choses, une confusion Moi-Idéal du Moi avec idéalisation, un fantasme de perte, etc. (EIGUER, 1991) ou une "*relation d'objet pré-génitale*" (BOUVET, 1956, 1960 ; GREEN, 1960) pour laquelle la stabilité, la cohérence du Moi, l'intégrité narcissique du sujet dépendent étroitement de la persistance de la relation avec un objet significatif et la perte de cette relation entraîne de graves désordres dans le Moi, une déperdition énergétique et une dévalorisation

¹⁷⁶ comme nous l'avons évoqué (cf. troisième partie section IV)

¹⁷⁷ la passion repose sur des mécanismes d'identification fusionnels et de transfert narcissique, alors que le détachement procède d'une décentration narcissique et affectivo-cognitive par rapport à la relation objectale.

déstructurante du Moi ¹⁷⁸. En fait, ces formes de relations d'objet ne s'effectuent plus sur le mode du désir mais sur celui du besoin (dans l'illusion du retour à l'objet partiel maternel). C'est le caractère immédiat, pressant, vital, absolu de cette tension qui conduit à l'assimiler au caractère rationnel du besoin. Toutefois, sa nature profonde relève bien évidemment de la logique du désir avec son irrationalité qui fait rebondir le sujet vers un ailleurs qui n'est jamais ici, remet la possession de l'objet à un avenir dont l'échéance se déplace sans se rapprocher, nourrit une poursuite de la réalisation à jamais insatisfaisante permettant ce rebondissement récurrent (VIDERMAN, 1968/a).

Dans la passion, cet étayage des logiques du besoin et du désir est ainsi métaphorisé, c'est-à-dire que l'objet devenu unique et irremplaçable, condition nécessaire et suffisante de la vie n'assure plus aucune fonction de satisfaction des besoins biologiques ou vitaux : *"Il n'en reste pas moins que la perte d'objet peut entraîner dans la passion une inhibition des grandes fonctions biologiques, comme la dépression l'indique assez"* (GREEN, 1980, p. 167). Dans ce cas, le choix ou, plus exactement, la sélection de l'objet - si l'on considère que le sujet ne s'engage pas dans une passion, mais y est engagé (HASSOUN, 1989) - s'effectue selon un double type (FREUD, 1978) dont les modalités ne sont pas incompatibles, comme le suggère Jean LAPLANCHE (1989) : selon un type narcissique où le Moi du sujet est remplacé par le "Moi organisationnel" auquel il cherche à s'identifier (projection de l'Idéal du Moi sur l'objet), et selon un type par étayage de l'image maternelle idéalisée porteuse de la scène primaire positive, c'est-à-dire harmonieuse et chargée de plaisir (TOUZE, 1994), à travers une forme de régression maternelle fantasmatique dans laquelle le groupe devient lui-même une mère nourricière toute-puissante (PAGES & alii, 1984 ; ENRIQUEZ, 1990), à travers *"la réalisation hallucinatoire d'une prise de possession de la mère par la fratrie, sur un mode très régressif, celui de la fusion primaire"* (CHASSEGUET-SMIRGUEL, 1973, p. 76) ¹⁷⁹.

A travers la substitution d'équations symboliques à un processus réel, la trace, le souvenir, existentiel et non cognitif, provoqué par une expérience affective, par la première relation d'objet (dyade mère-enfant), source de transformation du monde intérieur et extérieur du sujet, *"trouve son expression dans la quête de l'individu pour un objet (personne, lieu, événement, idéologie) promettant de transformer le self"* (BOLLAS, 1989, p. 1182) ¹⁸⁰. La firme devient alors un objet investi de l'espoir d'une

¹⁷⁸ voir également GRUNBERGER, 1971.

¹⁷⁹ perspective qui renvoie à la vision anthropologique des représentations de l'emprise maternelle dans l'imaginaire collectif (COUCHARD, 1991, p. 35-54).

expérience transformationnelle de la relation mère-enfant fondé sur le temps futur, sur le fait, pour le sujet, de se trouver dans le futur placé dans une situation qui modifie le présent. La consonance maternelle peut toutefois se lire dans une autre perspective. Ainsi, pour Frédéric FORTINEAU (1993), l'état passionnel renvoie au problème du narcissisme du sujet si l'on considère que l'objet investi est un signifiant du refoulement originaire que "*l'Autre, la mère primitive, doit permettre pour que le sujet puisse s'éprouver comme sujet autonome et désirant, comme existant du fait de son renoncement à être, à incarner ce signifiant*" (p. 12).

Pour mieux cerner les enjeux théoriques associés à ce mode d'investissement "anaclinique" ou "prégénital" de l'objet, il convient de cerner la distinction entre les notions de besoin et de désir (BRUSSET, 1988 ; MARC, 1993, LOUART, 1990) :

⇒ La notion de désir renvoie à la vie fantasmatique et reste liée à l'imaginaire, au manque vécu dans l'intersubjectivité ¹⁸¹ et à la recherche d'une satisfaction jamais totalement assouvie (VIDERMAN, 1968/a ; DE GAULEJAC, 1986 ; BRUSSET, 1988 ; HERFRAY, 1993), à tous changement à l'intérieur des états plaisir-déplaisir (ANGELERGUES, 1993), à une tendance spontanée et consciente vers une fin connue ou imaginée (LALANDE cité in ANGELERGUES, 1993), à l'activité mentale et la production de représentations mentales : "*Le désir est le mouvement par lequel le sujet est décentré, c'est-à-dire que la quête de l'objet de satisfaction, de l'objet du manque, fait vivre au sujet l'expérience que son centre n'est plus en lui-même, qu'il est hors de lui dans un objet dont il est séparé, auquel il cherche à se réunir pour reconstituer son centre, par le moyen de l'unité -identité retrouvée - dans le bien-être consécutif à l'expérience de satisfaction*" (GREEN, 1983, p. 20). Le désir advient donc au-delà de la demande comme un manque d'objet (BLOCH & alii, 1991). Il porte sur un objet dont le sujet souffre de manquer - qu'il soit vital ou non - en même temps qu'il s'adresse à quelqu'un qui peut vous le donner mais en vous demandant l'équivalent ou l'analogue (DUYCKAERTS, 1994, p. 176). Par nature, l'actualisation et l'expression du désir dans l'existence portent la trace d'un manque, nécessitent l'acceptation d'une perte ou en tout cas de la possibilité d'une perte, portent la marque d'une certaine désillusion, d'une certaine altération : "*Ce que je fais n'est pas ce que je souhaite, ce que je construis n'est pas ce que je rêve, ce que je dis n'est pas ce que je sens*" (PRIGENT, 1994, p. 48). La frustration est donc immanente au désir lui-même (DE GAULEJAC, 1986). L'obstacle, le manque d'objet, l'incertitude de sa possession le

¹⁸⁰ recherche d'un objet transformationnel pouvant être le signe d'une reconnaissance interne du besoin de réparer le Moi, "*l'équivalent en quelque sorte d'une recherche maniaque de santé psychique*" (BOLLAS, 1989, p. 1189).

¹⁸¹ Pour Françoise DOLTO (1981, p. 272), "*le désir, c'est l'appel à la communication interhumaine*".

nourrissent et en sont son essence, alors que son accomplissement le tue : "*l'objet conquis et possédé, par cela même qu'il est conquis est possédé, fait partie d'un avoir qui ne peut plus être l'objet d'un désir. Ou alors il se projette dans l'avenir d'une relation vécue comme incertaine ; il ne s'agit plus de l'objet actuellement possédé, mais d'un objet à venir sur lequel la possession ne peut plus s'exercer que sur un mode conjonctural*" (VIDERMAN, 1968/a, p. 746). Ainsi, pour Tony ANATRELLA (1990, p. 73), "*le désir n'a pas pour fonction de se réaliser, sinon c'est l'inconscient qui, ne trouvant plus d'accès symbolique, assassine les institutions du conscient*".

Selon Vincent de GAULEJAC (cité in LOUART, 1990, p. 4), les désirs sont des "*réalités intérieures projetées ou introjectées par le sujet, et lui permettant de se constituer en lui-même autrement que dans la soumission radicale et complète au monde extérieur*". Constitutifs des impulsions motivantes de l'individu, ils génèrent une relation dynamique entre la motivation et l'intentionnalité (GIDDENS, 1987, p. 61), établissent une relation entre le monde extérieur et le monde intérieur (SOLOTAREFF, 1991) au niveau de la subjectivité propre à l'individu (LOUART, 1990). Facteurs créatifs de l'identité personnelle, ils sont des figures représentationnelles individualisées des besoins de l'individu. Pour Catherine BENSARD (1992), le désir est nécessaire à la sensation d'exister, il est capricieux, obéit à des puissances complexes et obscures et permet d'échapper à ce que nous vivons comme une adaptation superficielle. Ces figures, qui s'entremêlent dans le travail psychique le plus ordinaire, se nourrissent du milieu socio-culturel, producteur de conventions "normatives", et se construisent progressivement, passant d'images diffuses et non-spécifiques aux plans d'action requis pour atteindre l'image mentale de l'objet désiré, en fonction de l'histoire du sujet (MESSADIÉ, ROSSION, 1993). A ce titre, le désir ne se construit pas dans un vide social, mais fonde sa réalité profonde dans le rapport à l'Autre : "*le Moi ne se constitue que par le jeu de miroirs d'une imbrication réciproque de désirs désirés. Le seul désir humain est de désirer le désir de l'autre et parce que l'autre le désire*" (VIDERMAN, 1968/a, p. 747).

Le piège interne consiste parfois à transformer un désir en besoin lequel réclame alors une satisfaction urgente, impérieuse, incontournable (BENSARD, 1992) : "*le leurre d'un désir transformé en besoin est l'illusion que telle personne, telle situation, tel acquis effacera mes manques*" (GALLAND, SALOME, 1990, p. 72). Ce lien du manque crée un ancrage, une fixation par rapport un objet vu comme essentiel, significatif ou irremplaçable. Paul DIEL (1947) précise également que la dispersion de l'énergie psychique dans des désirs multiples, la fausse valorisation des "*désirs accidentels*", leur exaltation imaginative - liées à l'insatisfaction du "*désir essentiel*" - impliquent non seulement une diminution de l'énergie évolutive, mais sont susceptibles

de générer des désordres psychiques significatifs par lesquels *"le moi conscient est graduellement détruit et devient graduellement incapable de contrôler les désirs. Le conscient se disloque. Les désirs faussement motivés, exaltés, surchargés d'énergie dérobée au contrôle conscient, et, par là, devenus subconscients, se transforment en faux motifs durables qui du fond du subconscient obsèdent l'individu et finissent par s'exprimer en langage subconscient, illogique, symbolique"* (DIEL, 1947, p. 24)

La notion de désir se distingue également de celle de demande. Pour Sylvie GALLAND et Jacques SALOME (1990), le désir exprimé ne doit pas nécessairement se concrétiser dans une réalisation, mais doit être reconnu comme désir du moment présent : Le désir non réalisé *"poursuit son chemin hors des réponses, hors des contraintes et s'élève parfois jusqu'à devenir pur esprit"* (GALLAND, SALOME, 1990, p. 57) ; le désir non entendu *"ne meurt jamais, il s'évade de tous les pièges, contourne les obstacles, s'immisce dans les moindres pensée (...) poursuit sa vie de désir en devenant création ou folie"* (GALLAND, SALOME, 1990, p. 57) ou en déviant vers l'agression ou la sublimation (MESSADIÉ, OSSION, 1993 ; VELDMAN, 1989). La demande par contre réclame une réponse, conduit à un positionnement réciproque des acteurs dans un jeu relationnel.

⇒ La notion de besoin renvoie, quant à elle, à la nécessité de l'existence qui s'ancre dans la réalité. Contrairement au désir qui ne peut jamais être totalement assouvi, la nature du besoin est d'être satisfait et place le sujet en état de dépendance vis-à-vis du monde et des autres. Le besoin a un objet réel, vital, relativement fixe, nécessaire, adapté, indispensable à la survie (BRUSSET, 1988). Il n'implique pas de référence à l'autre et ne fait pas voir un état de besoin semblable chez l'Autre (DUYCKAERTS, 1994). Selon Pierre LOUART (1990, p. 41), les besoins peuvent être de nature physiologique (survie, stimulations, sensorialité, plaisir), psychologique (échanges affectifs, cohérences et enrichissements cognitifs), psycho-sociaux (identité, affiliation, approbation, impact sur autrui) ou encore spirituel (effort pour trouver un sens de la vie, dans un cadre plus large que le vécu individuel). Ils ne sont pas directement observables et apparaissent à l'observateur, sous un angle qualitatif, comme subjectifs, impérieux, plastiques et organisés (ALBOU, 1976, p. 113-125). Ils contribuent ainsi à la structuration de la dynamique relationnelle qui lie l'individu à lui-même et à son environnement. En ce sens, "avoir besoin de" marque *"la force impérative du désir et pas forcément la nécessité biologique de la satisfaction"* (ANGELERGUES, 1993, p. 121).

Les théories mentalistes qui font appel à des entités mentales inférées comme source de comportement - comme l'abus qui peut être fait de la notion de besoin - présentent

le risque de placer la cause explicative à l'intérieur du phénomène qu'elles cherchent à expliquer. La notion de besoin peut ainsi devenir un expédient qui bloque la poursuite de l'analyse, dans la mesure où elle passe pour une explication (RICHELLE, 1993). Laisser une part ontologique à ce concept peut revenir à considérer cette part comme inconnaissable *a priori*. Cette notion de besoin peut même entretenir une illusion d'unité car elle permet d'expliquer une large diversité de conduites dépendant de variables très différentes (RICHELLE, 1993).

Ainsi, si ces deux notions représentent des "tensions" vers le devenir, elles diffèrent donc dans leur nature. Les besoins ont une "rationalité objective" et restent "*difficiles à décrire car ils sont d'emblée traduits ou déformés par les représentations individuelles*" (LOUART, 1990, p. 41) - même s'ils constituent un arrière-plan souterrain. Les désirs et les demandes ont un contenu objectivable qui renvoie au vécu intrapsychique de l'individu pris dans une dynamique interactive avec son environnement : "*L'ordre (...) du besoin en tant qu'il vise un objet qui l'apaise entièrement mais provisoirement est opposé à l'ordre du désir en tant qu'il vise un objet qui n'apporte qu'une satisfaction incomplète, mais un objet qui demeure après la satisfaction, assurant la continuité de la vie psychique*" (BRUSSET, 1988, p. 149). Un mode relationnel fondé sur le besoin (vécu subjectivement sur un mode fantasmatique) procède d'une relation d'objet fusionnelle pour laquelle le fantasme est contemporain de l'expérience de manque, de perte en rendant compte du caractère inextinguible du désir (BRUSSET, 1988). Dans une perspective de deuil, c'est dans la mesure où la séparation entre le sujet et l'objet perdu relève de l'activité désirante, et non besoin, que la perte peut être entérinée.

Comment peut-on lire cette dialectique Dirigeant-Firme dans une vision plus "psychanalytique" ? Dans cette perspective théorique, qui insiste sur les rapports entre structures sociales et structures inconscientes, l'organisation modèle de façon profonde les dynamismes inconscients du dirigeant et la nature du lien firme-individu, imprime sa marque sur la pensée et l'appareil psychique et peut alors s'analyser en rapport au lien originel mère-enfant : "*Dans les transactions inconscientes avec l'organisation l'individu revit la douleur lancinante, profondément enfouie qu'il a éprouvée de ne pas avoir été aimé de ses parents, de sa mère surtout, il revit toutes les menaces qui ont pesé sur son amour et en même temps il les compense dans un rêve de fusion amoureuse avec la mère, il vit l'illusion qu'il peut enfin être aimé parfaitement, à condition de se soumettre totalement à l'être aimé*" (PAGES & alii, 1984, p. 196). En fait, dans une logique d'emprise, la relation d'objet ne se situe pas dans l'inconscient, en raison du statut exogène de l'objet, mais elle est elle-même inconsciente aussi bien du côté du Moi que de l'idéal (BRUSSET, 1988).

Dans ce processus récursif, il se produit un renforcement circulaire entre l'angoisse et le plaisir puisque l'acceptation des contraintes, du stress, de la pression, de l'engagement illimité et de la dureté du travail est liée au sentiment du sujet de parvenir, par ce moyen, à réaliser ses buts, ses objectifs, ses désirs, ses rêves ¹⁸² :

*"Il fallait sacrifier encore quelques années pour enfin avoir une entreprise qui soit en bonne santé"
"Il faut le sacrifice de deux générations"*

La sémantique et les termes utilisés ici prennent tout leur sens. Nous avons vu que l'emploi du verbe " falloir " renvoie à un processus d'intériorisation des contraintes organisationnelles et de superposition du sujet et de l'objet.

Les conséquences psychosomatiques (stress, épuisement psychique et physique, insomnies chroniques, somatisations, etc.) des contraintes d'action sont voilées par leur intériorisation qui ne permet pas au dirigeant de se décentrer par rapport aux systèmes de valeurs et aux actes qu'il adopte (MOSCOVICI, PAICHELER, 1984). Ce processus d'intériorisation rend non seulement les représentations, les comportements très résistants au changement (MOSCOVICI, PAICHELER, 1984), mais procède d'une pénétration de l'entreprise dans la sphère privée des idéaux, des valeurs et des structures psychologiques et identitaires du sujet (PAGES & alii, 1984).

L'acceptation du sacrifice, pour des raisons qui renvoient tant à la rationalité limitée et axiologique du dirigeant qu'aux contraintes objectives qui pèsent sur lui (son âge ne lui permet pas de partir en retraite, son fils "a besoin" de lui), tend à maintenir et reproduire le système socio-mental dans sa structure et sa dynamique et à inhiber les conflits existentiels, l'expression émotionnelle (qui trouvent des voies détournées par la somatisation) et la réorientation active vers d'autres formes possibles d'interaction Individu-Monde ou d'autres catégories d'objets préférentiels. En d'autres termes, la prégnance de la rationalité axiologique et d'une forme d'intentionnalité exclusive (cf. deuxième partie section II), qui renvoient aux structures affectivo-cognitives profondes de l'organisation psychique aux habitus incorporés, tend à effacer, à occulter les processus contradictoires qui donnent naissance et perpétuent la structure socio-mentale reliant la firme et son dirigeant. Cette dynamique acquiert donc des propriétés auto-organisatrices qui se nourrit d'une logique auto-référentielle, c'est-à-dire que la relation firme-dirigeant forme une structure bipolaire dans lesquelles chacune des composantes exercent simultanément une hiérarchie de structurelle et de contrôle dans un cycle récursif (cf. première partie section II).

¹⁸² mécanisme qui nous renvoie aux propriétés auto-organisatrices du social (cf. première partie section II).

Les représentations de l'objet et du Moi sont organisées et organisantes dans une dialectique qui les unit et les oppose au sein de la psyché (BRUSSET, 1988). Cette dialectique nourrit un style et un type de relation du sujet à son monde, modèle une structure bipolaire Moi-Monde (NUTTIN, 1985) chargée d'ambivalence et qui se définit précisément par le lien entre la structure du Moi, la possession ou la perte de l'objet. Le sujet se trouve donc enfermé dans une spirale sans qu'il puisse trouver (ou se donner) les moyens pour modifier cette dynamique interactive, se dégager d'un faux sens social de la réalité nourrit par un fantasme non reconnu comme tel (LAING, 1971¹⁸³). Ce n'est d'ailleurs que le regard rétrospectif qui a signifié à F.C. la nature fusionnelle de cette relation objectale. En ce sens, comme le note Raymond ARON (1969, p. 77), "*l'homme n'apprend à se connaître que par l'histoire*".

Dans des aspects sociaux, ce phénomène nous renvoie directement à la dialectique de l'individualisation¹⁸⁴ et de la socialisation dans la construction du self, de l'identité de l'individu¹⁸⁵.

⇒ dans la personnification de l'entreprise

Pour Fernand, son entreprise n'est pas essentiellement "*un groupe humain de production, autonome, disposant d'un patrimoine, exerçant un effet d'attraction sur son environnement et dont le devenir dépend de la vente du produit de son activité*" (CAPET & alii, 1986, p. 3) ; définition qui tendrait à objectiver le statut technico-économique de cet artefact qu'est la firme. Elle possède une dimension propre aux êtres vivants, c'est-à-dire qu'elle est personnifiée, assimilée à une personne à travers la projection d'affects, l'attribution d'un statut "familial" et favorise une identification narcissique qui brouille les limites entre le Moi et l'objet (ATHANASSIOU, 1995).

"Mon entreprise, je crois que c'était ma famille"

"C'est vrai que je parlais de l'entreprise comme si c'était une personne humaine (...) Je pense que c'est cette espèce de folie, de passion qui entraîne un raisonnement comme ça"

"L'entreprise était née là"

¹⁸³ cf. troisième partie section I.

¹⁸⁴ ou de l'identisation pour reprendre l'expression de Pierre TAP (1980).

¹⁸⁵ cf. troisième partie section I.

⇨ dans le prolongement narcissique symbolisé par l'entreprise

Pour Michel BAUER (1993), les petites structures qui portent le nom du dirigeant, comme c'est le cas pour l'entreprise qui nous intéresse ici, illustre l'inachèvement de la différenciation, une quasi-identité entre l'institution famille et l'institution entreprise qui s'inscrit symboliquement dans la continuité de l'histoire familiale : *"Surtout s'il s'agit d'une entreprise héritée, l'entreprise s'inscrit dans cette histoire, voire se confond avec elle, par l'intensité des souvenirs qu'elle véhicule, par les joies qu'elle a procurées et/ou les sacrifices qu'elle a réclamé"* (BAUER, 1993, p. 174) - ces éléments symboliques n'étant pas les seuls qui traduisent une présence déterminante de la famille. On est en droit de parler d'un *"Moi narcissique familial où la famille est conçue comme une extension du Moi"* (GREEN, 1983, p. 45) où le groupe bénéficie du même besoin que confère *"l'appartenance au sentiment d'identité"* (p. 45).

En tenant compte des paramètres contextuels, l'activité managériale est une extension symbolique du dirigeant lui-même (FRANCES, 1981 ; KETS DE VRIES, 1988, 1991, 1995) qui forme une synthèse mouvante entre des logiques complémentaires et contradictoires tant sur plan des comportements souhaitables, des champs d'action à investir, ou des capacités à développer (LOUART, 1990), que dans son orientation soi/non-soi, c'est-à-dire l'accent mis sur la fonction intégrative ou assertive. Lorsque la relation objectale renvoie à un corrélatif de l'amour, la firme peut être considérée comme une prolongation narcissique du dirigeant pour laquelle l'investissement se caractérise par *"la projection sur l'objet d'une image de soi - tel qu'on a été, qu'on voudrait être ou qu'ont été les figures parentales idéalisés"* (GREEN, 1983, p. 50). Il doit être clair que le choix objectal de type narcissique ne peut s'analyser systématiquement comme une forme de régression : *"tout amour objectal garde (...) un caractère narcissique. Ce qui importe est de savoir si ce caractère narcissique est, ou non, primitif"* (VAN DER WAALS, 1949, p. 510). Comme nous l'avons évoqué (cf. troisième partie section I), la conception du narcissisme est dépourvue de tout jugement de valeur puisqu'au-delà des phénomènes "pathologiques" souvent décriés, elle *"comprend aussi les plus hautes et les plus nobles valeurs humaines"* (VAN DER WAALS, 1949, p. 511).

A ce titre, la relation à l'objet, loin de s'opposer au narcissisme, apparaît au contraire comme le noyau central de toute conception cohérente du narcissisme (VIDERMAN, 1968 ; GREEN, 1983). L'opposition généralement établie entre la relation d'objet (RO) et la relation narcissique (RN) tient peut-être au fait que dans la RO, l'autre est recherché pour ce qu'il apporte de différent, alors que dans la RN, la jouissance résulte de l'identité (WIDLÖCHER, 1994/a). Elle ne peut sans doute pas être séparée de la théorie du

narcissisme primaire et de son hypothèse de stade anobjectal (VAN DER WAALS, 1949). Quoi qu'il en soit, l'un ne se conçoit pas sans l'autre si l'on considère, comme S. VIDERMAN (1968/a), que le sujet se trouve irrémédiablement lié à un mode d'objets "*en dehors de quoi son existence même n'est plus concevable*" (p. 736). Pour illustrer une idée comparable, H.G. VAN DER WAALS (1949, p. 513) précise également que l'amour objectal et le narcissisme ne peuvent pas être considérés comme des pôles diamétralement opposés : "*Tout au contraire : si l'évolution est normale, le narcissisme se modifie à s'accorder de plus en plus à un parfait amour objectal (...) dans les cas de développement normal, le narcissisme et l'amour objectal ne peuvent plus se passer finalement l'un de l'autre*". En d'autres termes, l'amour objectal possède toujours un aspect narcissique et serait même, sans lui, inconcevable, "*à moins que le moi pût renoncer à tous ses intérêts, ses besoins, ses valeurs convoitées et ses normes acquises*" (VAN DER WAALS, 1949, p. 513) 186.

Ainsi, pour S. VIDERMAN (1968/a, 1968/b), le narcissisme, qui suppose une économie précaire et instable des investissements, se révèle comme négativité et manque : "*il est, fondamentalement, manque de l'objet, mais il ne se révèle à nous dans son authenticité, comme tension et recherche de l'objet, que sur le mode négatif de l'abandon narcissique de l'objet*" (1968/b, p. 102). Dans cette perspective, le renforcement de l'investissement du Moi par toute l'énergie libidinale soustraite aux objets suppose un échec de la relation et la recherche par le Moi des moyens substitutifs qui pourvoient à la carence d'objet et mettent en évidence son rôle fondamental dans l'organisation de l'appareil psychique : "*La régression temporelle à la satisfaction hallucinatoire du désir est une tentative désespérée, sans la moindre chance de succès, de nier l'importance vitale de l'objet*" (VIDERMAN, 1968/b, p.103).

En gardant à l'esprit le caractère inséparable de l'investissement narcissique et objectal (VIDERMAN, 1968) 187, nous pouvons nous interroger sur la définition et la signification d'une relation d'objet narcissique ? Pour Jean BEGOIN (1991, p. 123), une relation d'objet narcissique "*est une relation avec un objet ressenti par le sujet comme devant remplir pour lui certaines fonctions vécues comme indispensables à sa sécurité et/ou à son développement. C'est une relation dont le caractère principal est d'être la matrice potentielle de changement et de la croissance psychique*" 188. Cette conception rejoint

¹⁸⁶ De la même manière, Daniel WIDLÖCHER (1994/a) spécifie que toute relation narcissique implique une forme de représentation de soi, et par conséquent de représentation de l'autre.

¹⁸⁷ qui n'entame pas la différence entre l'investissement objectal proprement dit et l'investissement narcissique de l'objet, car il s'agit plus d'accent mis sur l'un ou sur l'autre.

¹⁸⁸ relation dans laquelle "*les défenses contre toute reconnaissance de séparation entre soi et l'objet jouent un rôle déterminant*" (ROSENFELD, 1964 cité in QUINODOZ, 1991, p. 86). De la même manière, J.

celle de Daniel LAGACHE (1938, p. 229) pour qui un choix d'objet narcissique consiste essentiellement à prendre pour objet d'amour : "1) ce que l'on est 2) ce que l'on était 3) ce que l'on voudrait être 4) un être qui soit une partie de soi-même, un prolongement de l'individualité".

L'investissement narcissique de l'objet, que Cléopâtre ATHANASSIOU (1995) analyse comme le fait essentiellement d'une partie omnipotente du self (ensemble de l'organisation psychique) qui ne tolère aucun écart de l'objet et ne supporte pas sa disparition, peut avoir pour finalité de pallier les failles de l'investissement narcissique du sujet par lui-même : "Un sujet capable de s'investir narcissiquement en tant qu'objet peut se dispenser d'investissements narcissiques d'objets invalidants" (FREJAVILLE, 1989, p. 208). En d'autres termes, dans le choix narcissique d'objet, ce que le sujet investit c'est lui-même dans le miroir de l'objet, de sorte que s'il perd l'objet, il se perd lui-même : "Investir narcissiquement un objet, c'est s'investir soi-même à travers l'objet ou, si l'on veut, s'investir soi-même dans le miroir de l'objet. Si cela est vrai, désinvestir l'objet veut dire se désinvestir soi-même ; accepter que l'objet soit perdu c'est se perdre soi-même" (ROSENBERG, 1991, p. 101) - l'attachement narcissique étant d'ailleurs "un mobile conscient ou inconscient de résistance au changement" (WIDLÖCHER, 1994/a, p. 421). Dans cette forme d'investissement du monde extérieur, se résoudre à la perte de l'objet revient donc pour le sujet à se résoudre à "son propre anéantissement, ou du moins à son propre effondrement comme image unifiée et valorisée. Le collage narcissique à l'objet empêche son désinvestissement" (RICHARD, 1989, p. 72). Dans cette perspective, le sujet ne perd pas seulement ce dont il a besoin, mais encore quelque chose qu'il considérerait comme faisant partie de lui-même : "il doit alors puiser partiellement dans ses propres réserves pour remplacer l'objet perdu ; au lieu de chercher un nouvel objet, il décharge son agressivité (dirigée à l'origine contre l'objet perdu) contre lui-même, il se déprime et désire mourir" (HAYNAL, 1987, p. 137) ¹⁸⁹.

Dans cette forme de relation, l'objet assure donc un continuité narcissique du sujet qui l'investit en fonction de ses désirs pouvant conduire à un déni de l'objet réel au profit de l'objet fantasmatique du désir, c'est-à-dire à un déni par le sujet de l'existence propre et autonome de l'objet. L'absence d'adéquation entre l'objet réel et l'objet fantasmatique conduit à une exacerbation des stratégies défensives (possessivité, emprise agressive) qui permettent de lutter contre l'angoisse de séparation et de différenciation de l'objet : "Qu'un

LAPLANCHE et J.-B. PONTALIS (1967, p. 64) définissent le choix d'objet narcissique comme un "type de choix qui s'opère sur le modèle de la relation du sujet à sa propre personne, et où l'objet représente la personne propre sous tel ou tel aspect".

¹⁸⁹ Benno ROSENBERG (1991) souligne d'ailleurs que dans le travail mélancolique, l'investissement narcissique de l'objet constitue une entrave à désinvestissement, "car, encore une fois, le désinvestissement de l'objet devient désinvestissement narcissique de soi" (p. 101).

événement touchant aux monde des objets narcissiquement investis survienne et prenne avec insistance sens dans la réalité, et la construction défensive du clivage est ébranlée, elle reprend sens d'écart significatif. Face à une découverte de ce genre, peuvent survenir soit un renforcement du clivage, soit un effondrement narcissique corrélatif à la perte de l'illusion" (FREJAVILLE, 1989, p. 204 ; PALACIO ESPANA, 1989). Dans ce type d'investissement objectal, la question de la "détachabilité" de l'objet (ROSENBERG, 1991), c'est-à-dire la possibilité de détachement, prend tout son sens et questionne directement la capacité du sujet à désinvestir l'objet perdu avant d'autoriser toute forme de réinvestissement d'un autre objet.

Comment peut s'analyser la forme de relation narcissique que le dirigeant entretient avec son entreprise ? Dans la structure bipolaire firme-dirigeant, le sujet projette son narcissisme sur un objet érigé en Idéal du Moi avec les risques d'altération de la capacité du Moi à reconnaître l'objet tel qu'en lui-même et non plus comme une simple projection du Moi (GREEN, 1983) et les dangers associés à une fragilisation du sujet face à un Idéal du Moi vers lequel est naturellement orienté une bonne partie de la libido narcissique (VAN DER WAALS, 1949) projetée sur l'objet qui devient l'objet du Moi ¹⁹⁰.

L'existence des investissements narcissiques de l'objet renvoie à ce que Heinz KOHUT (1974) appelle des "Soi-objets", qui ne sont que, comme André GREEN (1983, p. 18) le suggère, "*des émanations du narcissisme*". Sur le plan fantasmatique et symbolique, la firme devient le support des idéaux narcissiques du sujet, c'est-à-dire "*des "représentations identificatoires (...)* qui définissent pour l'individu une identité à partir de laquelle il peut progressivement s'affirmer comme un "moi, je"" (DURUZ, 1985, p. 137) ¹⁹¹.

Chez Fernand, la volonté de développer son entreprise, dans des aspects esthétiques, qualitatifs, quantitatifs et sociaux, représentait une forme d'idéal - qu'il qualifie de "rêve continu" ou "continuuel" - qui a guidé son activité managériale tout au long de sa carrière.

"J'ai travaillé pour avoir une entreprise qui ait du bon matériel, une belle clientèle, une entreprise qui fasse du bon boulot avec du bon matériel"

¹⁹⁰ dans la théorie psychanalytique, l'Idéal du Moi, qui accompagne sous des formes modifiées l'individu pendant toute sa vie en exprimant un rapport objectal (VAN DER WAALS, 1949), est un avatar du narcissisme (CHASSEGUET-SMIRGEL, 1973 ; JACOBSON, 1975 ; FREUD, 1978 ; GREEN, 1983 ; ; WIDLÖCHER, 1986 ; DE GAULEJAC, 1991) ou de la relation primitive au Parent narcissique (KAES, 1993) qui "*se veut être l'expression de l'amour de soi compatible avec des rapports objectaux positifs*" (VAN DER WAALS, 1949, p. 512), et que le problème du narcissisme reste indissociable de celui de l'identification (BEGOIN, 1991 ; GUILLEM & alii, 1991). Il manifeste également l'intériorisation du social dans le psychisme individuel (LIPIANSKY, 1995).

¹⁹¹ formation d'idéaux qui est au cœur de la vie psychique et comprend une vertu créatrice à travers le caractère incitatif et tensionnel qu'ils sous-tendent, mais qui peut nourrir des "*dépressions par déception de l'objet*" (GREEN, 1979).

"Je l'ai fait pour l'amour de mon métier, de mon atelier. Je le faisais en rapport avec mes rêves, de voir quelque chose de beau, qui fonctionne bien"

"J'ai toujours rêvé d'avoir une belle entreprise, ce qu'elle est actuellement"

Son idéal se référait principalement à des aspects esthétiques et qualitatifs du développement de l'entreprise (60 % des citations) et des aspects quantitatifs (32 % des citations) - cf. tableau ci-dessous.

Dimensions du l'Idéal du Moi organisationnel	Fréquence Absolue	% / total citations
Aspects esthétiques et qualitatifs		
Belle entreprise	8	32%
Belles machines	2	8%
Bon travail	2	8%
Bons produits	2	8%
Belle clientèle	1	4%
Total aspects esthétiques & qualitatifs	15	60%
Aspects quantitatifs		
Developpement espace de travail	6	24%
Développement C.A.	2	8%
Total aspects quantitatifs	8	32%
Aspects sociaux		
Renommée	2 (*)	8%
Total aspects sociaux	2	8%
Total citations	25	100%

(*) dont une citation accompagnée de l'adverbe impérativement

En résonance avec sa culture artisanale, cet idéal ne s'est jamais inscrit dans une logique d'accumulation capitalistique :

"Je n'ai jamais rêvé d'avoir une très grande entreprise"

"Je n'ai jamais rêvé d'avoir une grosse entreprise. J'ai toujours rêvé d'avoir une belle entreprise"

"Dans mes rêves, je n'ai jamais vu des machines immenses avec des grands bâtiments. Jamais !"

L'épouse de Fernand illustre cette volonté de développement qui animait F.C. dans sa version quantitative - qui n'est pas, comme nous l'avons vu, la principale.

"Il fallait faire toujours plus pour avoir un chiffre d'affaires supérieur, toujours, toujours plus. C'est ce qui a toujours motivé Fernand."

"Il fallait que le moi, l'année suivant il y ait beaucoup plus que l'année d'avant. Notamment pour pouvoir pallier aux investissements qu'on aurait pu faire dans l'année"

L'idéalisation, qui procède de la création permanente d'un modèle spéculatif que l'appareil mental tend à réaliser, reste en fait un processus ambigu et paradoxal dans ses fondements mêmes : *"Que l'idéal se révèle en fin de compte une norme au regard de laquelle le moi juge ses actes comme ses pensées, qu'il puisse devenir le tyran le plus impitoyable envers*

qui l'on demeure perpétuellement en dette, et qu'a contrario l'absence d'idéal - qui n'est peut-être après tout qu'une fixation du Moi idéal - nous donne l'impression que les hommes qui en seraient dépourvus manqueraient leur humanité, nous fait prendre conscience de la difficulté qu'il y a de composer avec l'idéalité" (GREEN, 1983, p. 291). Dans une vision positive, la structure psychique de l'Idéal s'avère nécessaire au sujet pour canaliser ses énergies, avoir une prise sur le réel, instaurer un débat intérieur, élaborer des projets et des significations, évaluer ses conduites et ses pratiques, intégrer les idéaux sociaux, culturels et spirituels, former le devenir de sa personnalité (ANATRELLA, 1993). En ce sens, elle reste indispensable pour qu'il puisse garder sa cohérence et durer dans le temps : "*Sans le fonctionnement d'un Idéal doublement enraciné au cœur de sa personnalité et de la société, l'individu (...) grandit (...) dans un climat de grande fragilité et ne parvient pas à investir la réalité de façon efficace et continue*" (ANATRELLA, 1993, p. 18). En ce sens, l'absence du sens de l'Idéal peut expliquer un appauvrissement de la vie intérieure qui fabrique des personnalités relativement inconsistantes et impulsives. Ainsi, pour Daniel WIDLÖCHER (1994/a), l'affaiblissement corrélatif de la représentation de soi et de l'Idéal du Moi laisserait le champ libre au développement d'un Soi grandiose, c'est-à-dire à un système de représentations de soi mégalomaniques ¹⁹².

En rappelant les dangers d'une trop forte idéalisation de la société et de l'individu, Eugène ENRIQUEZ (1991) souligne également la nécessité des idéaux, et des interdits, structurants pour fixer les ancrages identificatoires du sujet, concourir à la création du lien social et de la psyché humaine : "*Un individu non "structuré", sans surmoi et sans idéal du moi, est un ensemble flou incapable d'établir des distinctions entre le bien et le mal, l'interdit et le permis, entre les autres et lui-même, de vivre sous la catégorie du différencié, autrement dit d'accepter la temporalité, livré au phantasme de la toute-puissance de l'ego grandiose (...) ou de la toute-impuissance*" ¹⁹³. En d'autres termes, le processus d'idéalisation, l'Idéal du Moi, la croyance du sujet dans son idéalité sont à la fois une illusion créatrice par les tensions qu'ils suscitent, les idées de développement et d'évolution, les espoirs qu'ils nourrissent, mais aussi une illusion aliénante, celle d'être la réplique de l'Autre (CHASSEGUET-SMIRGEL, 1973 ; GRESSOT, 1973 ; M'UZAN, 1983), celle de l'adhésion à une forme d'imaginaire leurrant (ENRIQUEZ, 1991, 1992), celle de la maladie de l'idéalité dont le burn-out constitue l'une des manifestations possibles. Cette vision polaire renvoie en fait à la différence entre l'Idéal du Moi maturatif et la fusion du Moi et de l'Idéal du Moi sur le monde de l'Illusion, c'est-à-dire d'une

¹⁹² avec le risque de s'enfermer "*dans une pensée adolescente où dominant le sentiment de toute-puissance, le refus de la société, le narcissisme et la pensée magique*" (ANATRELLA, 1993, p. 42).

¹⁹³ voir également ANATRELLA, 1993.

fallacieuse promesse de rencontre de ces deux instances (CHASSEGUET-SMIRGEL, 1973).

L'action subversive des idéaux tient à leur appartenance au narcissisme pouvant conduire non seulement à une idéalisation du Moi, mais à une pulsion d'emprise exercée sur l'objet, *"tant il est vrai que le Moi devient identifié à ses projections qui lui semblent tenir à la nature de son être"* (GREEN, 1983, p. 292). Les conflits entre les composantes de l'Idéal du Moi, qui est *"irréel et fort éloigné de la réalité du soi"* (JACOBSON, 1975, p. 117), et les représentations de soi peuvent provoquer une chute de l'estime de soi étroitement associée à un sentiment de honte morale et de culpabilité (JACOBSON, 1975) ¹⁹⁴. Ainsi, la poursuite d'un idéal narcissique hautement valorisé peut prévaloir sur tous les intérêts égotiques du sujet, *"ce qui peut aller, à travers une succession systématique d'actes hostiles du Moi, jusqu'à sa suppression complète (par la mort)"* (GRUNBERGER, 1971, p. 21-22).

Dans ce cas de figure, *"l'objet est traité comme le propre Moi du sujet et une certaine partie de la libido narcissique se trouve transférée sur l'objet. Dans certaines formes de choix amoureux, il est même évident que l'objet sert à remplacer un idéal que le moi voudrait incarner dans sa propre personne, sans réussir à la réaliser. On aime l'objet pour les perfections que l'on souhaite à son propre Moi et l'on cherche, par ce détour, à satisfaire son propre narcissisme"* (FREUD cité in PAGES & alii, 1984, p. 170).

Dans le cas qui nous intéresse, cet investissement narcissique de l'objet peut s'apprécier dans une double perspective conceptuelle et descriptive :

◆ sur le plan conceptuel : Au-delà des liens indissociables entre le narcissisme, l'identification et l'Idéal du Moi, le narcissisme est un corollaire naturel de la théorie du deuil qui considère que toute perte d'objet est une perte narcissique (cf. troisième partie section IV). De façon presque tautologique, on peut dire que la reconnaissance de l'existence d'un processus de deuil, qui renvoie à l'organisation narcissique du sujet, révèle le fondement du mode d'investissement narcissique de l'objet perdu : *"l'investissement d'objet de la douleur psychique ne peut en toute logique qu'être l'investissement d'un objet narcissique"* (GREEN, 1979, p. 60).

Les rapports réflexifs qui s'instaurent entre l'organisation narcissique du Moi et l'objet, entre la structure de l'objet perdu et sa réparation symétrique par le Moi qui s'identifie à lui expliquent pourquoi la destruction de l'objet peut prendre la forme réfléchie d'une

¹⁹⁴ voir FREUDENBERGER, 1987.

déstructuration du sujet qui se sent touché dans son être, c'est-à-dire dans son narcissisme vu comme le "ciment qui maintient l'unité constituée du Moi" (GREEN, 1983, p. 9¹⁹⁵). Pour André GREEN (1979, p. 61), cette remise en cause de l'unité narcissique du sujet peut s'apprécier à un double niveau : "Au niveau de la forme, la blessure crée une béance, et à celui de la consistance, le Moi subit une déperdition, voire une déplétion de sa substance". L'instauration du principe de réalité, qui "n'est pas autre chose que corriger la distorsion imposée par nos désirs à la réalité" (LAPLANCHE, 1989, p. 86), provoque alors une douleur psychique qui se caractérise principalement par l'intolérance au changement aussi bien du Moi que de l'objet lorsque l'impossibilité de maintenir le déni des signes de changement de l'objet survient (GREEN, 1979).

► sur le plan descriptif¹⁹⁶ : Au-delà des divers faits que nous avons déjà rapportés, la surestimation, l'idéalisation et le sentiment mégalomane de toute puissance¹⁹⁷ associés à la projection du narcissisme sur l'objet¹⁹⁸ traduit bien un mode d'investissement narcissique de l'objet dans lequel coexiste l'objet fantasmatique et l'objet réel. Chez Fernand, cette tendance projective se retrouve tant sur la nature dans l'appréciation du jeu concurrentiel que dans l'appréciation que les professionnels du métier peuvent se faire des méthodes de gestion mise en place dans la société. La firme est ressentie alors comme une extension du Soi grandiose du sujet en devenant porteuse de son sentiment de grandeur (KOHUT, 1974) - rappelons que le volume de chiffre d'affaires de la société représente environ 4 % du C.A. cumulés de ses concurrents.

"Quand on faisait voir ce que nous on faisait en matière de gestion, pour eux (autres imprimeurs), on était des monstres : "c'est pas possible, il faut aller voir chez les C., dans le Pas-de-Calais" ... J'ai vu ça à Toulouse, un imprimeur qui était venu me voir à l'atelier, à qui on avait fait voir le système de gestion et qui, à Toulouse, disait aux imprimeurs : "Monsieur C. est là. Allez voir chez lui comment il gère son entreprise"

"De la petite entreprise minable qu'on était il y a dix ans, maintenant tout le monde s'intéresse à nous. Les plus gros disent : "Ils vont nous bouffer !". Ce n'ai pas vrai, on n'a pas l'intention d'absorber qui que ce soit"

"C'est vrai qu'avec tout ce qu'on fait, notre entreprise est surveiller de nos principaux confrères et des plus gros, des gens qui tiennent la route"

"On a fait de notre entreprise quelque chose de vraiment exceptionnel"

"Nous avons actuellement une entreprise très particulière qui apporte énormément à la région. C'est sûr ! Il y a des gens qui parlent de nous et qui disent : "C'est vraiment particulier !"

¹⁹⁵ voir également DURUZ, 1985.

¹⁹⁶ Sur ce point, nous tenons à préciser que F.C. ne partageait pas notre interprétation, même s'il ne l'a pas remise en cause.

¹⁹⁷ qui peut servir de défense contre un monde extérieur menaçant (COSNIER, 1970).

¹⁹⁸ qui devient alors porteur de l'Idéal du Moi ou au désir de devenir grand, c'est-à-dire de reconquérir "la perception perdue vécue dans l'univers fonctionnel primaire" (CHASSEGUET-SMIRGEL, 1973, p. 174).

⇒ dans une volonté de sauver son entreprise envers et contre tout

Fernand était prêt à faire beaucoup de sacrifices pour "sauver" son entreprise :

"De toute façon, j'aurais fait n'importe quoi pour sauver l'entreprise, y compris vendre la maison (...) Parce que je savais très bien que, pour un homme, sa maison, ce n'était pas sa vie (...) Je savais que la vie d'un homme ce n'était pas ça. Ce qu'il possédait, c'était son boulot"

Lorsque nous avons évoqué l'hypothèse d'une faillite - terme qu'il associe de manière spontanée à "désespoir" - et la réaction qu'il aurait pu avoir face à une situation de cessation de paiements, F.C. affirme :

*"J'aurais très mal pris la chose. Cela aurait été dramatique pour moi parce cet atelier, ça été quasiment la chose que j'ai construite. Je crois que je l'aurais très mal pris. Mais je n'aurais pas déposé le bilan, je crois. Je n'aurais jamais déposé le bilan"
"Cela aurait signifié un échec considérable"*

D'ailleurs, lorsque l'entreprise connaîtra des difficultés financières, il refusera de déposer le bilan :

"J'ai refusé un jour de déposer le bilan de l'entreprise. C'est vrai qu'on a sorti l'entreprise du trou, à plusieurs reprises"

Cette crainte de l'échec ¹⁹⁹ peut être rapprochée d'une "intériorisation précoce des exigences et des modèles excessivement ambitieux des parents dans tous les domaines, au début du développement des objectifs et de l'idéal du moi" (JACOBSON, 1975, p. 205). La faillite ou le dépôt de bilan, que F.C. aurait vécu comme une forme cuisante d'échec professionnel, aurait également conduit à annihiler tous ses efforts, ses sacrifices consentis pour obtenir la reconnaissance maternelle et familiale tant recherchée.

Au-delà des modes relationnels qui lient le dirigeant et son entreprise, la nature de la relation firme-dirigeant peut également s'apprécier au regard de certaines productions "fantasmatiques" et "hallucinatoires" de Fernand. Ces productions spécifient partiellement le statut "d'objet contenant" incarné par la firme, c'est-à-dire un "objet qui focalise et stabilise les forces psychiques qui l'investissent" (HOUZEL, 1994, p. 31) ²⁰⁰. Elles se déclinent sur un triple registre :

¹⁹⁹ inséparable des modalités d'attribution causale sur l'axe internalité-externalité et suscitant un mélange de sentiments de culpabilité, d'infériorité et de honte.

²⁰⁰ Didier HOUZEL insiste sur les idées de processus de stabilisation et de stabilité structurelle associées à la notion de "fonction contenante" de l'objet.

⇨ dans les rêves nocturnes

Selon Jean POIRIER (& alii, 1993), la connaissance des productions de l'imaginaire (fantasmes et rêves) est un élément important, cependant presque totalement négligé, de l'approche de la personnalité dans l'analyse des récits de vie : "*vie vécue et vie rêvée s'interdéterminent et doivent être interprétées l'une en fonction de l'autre*" (p. 55). Nous avons cherché à interpréter les productions hallucinatoires nocturnes de F.C. qui traduisent, à notre sens, le caractère fusionnel de la relation du Moi à l'objet.

Selon Daniel LAGACHE (1966), un sommeil calme sans rêve correspond à la réduction de tension la plus complète à laquelle l'organisme vivant puisse normalement aboutir : "*Le dormeur ne veut plus rien connaître de la réalité ; le sommeil constitue ainsi un état de faiblesse relative du Moi, et un renforcement relatif des motivations issues du Ça et du Surmoi*" (LAGACHE, 1966, p. 50). Pour FREUD, les rêves ont pour fonction de préserver le sommeil en représentant un désir comme s'il était accompli (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967) : "*Cette libre et spontanée activité mentale sert à des fins homéostatiques : délivrer le dormeur d'une sensation d'impuissance, le protéger contre ce qui vient perturber la paix de son sommeil, satisfaire hallucinatoirement un besoin particulièrement urgent, apaiser la douleur d'un désir, porter remède à un sentiment de solitude, exorciser les peurs et ainsi de suite*" (DUYCKAERTS, 1994 ; RALLO ROMERO & alii, 1974). En ce sens le rêve peut être considéré comme "*l'expression de ce qui refuse à être réduit au silence et que le sommeil est contraint d'admettre en son sein faute de s'interrompre*" (GREEN, 1983, p. 83), comme une forme d'acte manqué (LAGACHE, 1966). En tant que lieu privilégié d'expression de la complexité des impasses identificatoires, le rêve est un espace dans lequel le sujet est l'objet, c'est-à-dire que "*le sujet se trouve identifié à son propre regard (...) au point d'être confondu avec lui*" (LE POULICHET, 1994, p. 64-65).

Dans la pensée freudienne, le rêve, comme moyen de communication entre le conscient et l'inconscient, est le gardien du sommeil dans la mesure où, ayant réalisé hallucinatoirement les désirs, il réduit les tensions ; ayant accompli sa mission, il s'enfonce dans l'oubli : "*l'état spécifique dans lequel apparaît le rêve n'est pas créé par le désir, mais le rêve qui apparaît dans cet état est, lui, créé par le désir*" (RALLO ROMERO & alii, 1974, p. 865)²⁰¹. En ce sens, le rêve "*n'apporte pas une satisfaction du désir, il est accomplissement du*

²⁰¹ cette fonction du rêve n'est toutefois pas exclusive.

désir par son existence même" (LAPLANCHE, 1989, p. 113). Jean GUILLAUMIN (1981) analyse ainsi le travail de rêve comme un modèle réduit du travail de deuil, un "*micro-deuil de la nuit*" chargé d'accomplir le deuil des positions objectales et narcissiques, de la réalité et de la raison de la veille afin que "*le dormeur puisse retrouver la paix innocente du sommeil*" (p. 166). Le rêve est alors vu comme l'une des premières formes de pensée créatrice qui permet de construire de nouveaux monde sur les ruines d'un mode réel déconstruit (DUYCKAERTS, 1994). Les rêves de F.C. sont particulièrement évocateurs de ses désirs :

*"Je rêvais de mon entreprise presque toutes les nuits. J'avais deux rêves possibles : mon service militaire en Algérie et l'imprimerie. C'était sans arrêt, sans arrêt (...) Je rêvais de mon entreprise avec des machines différentes. Je voyais mon matériel différent. Je voyais mes machines différentes. Ah oui, c'était toujours ça"
"J'en rêvais la nuit. C'est tout à fait curieux. J'en rêvais et c'était toujours dans le futur"*

Ces rêves ont aujourd'hui disparu :

"Cela s'est interrompu définitivement maintenant. Je crois que depuis que je suis en arrêt maladie, j'ai dû rêver une ou deux fois de l'entreprise, pas plus"

Alex MUCCHIELLI (1983) précise que les approches freudienne, adlérienne ou jungienne renvoient, malgré leurs divergences, à l'expression d'un vécu ou d'une problématique psychologique individuelle : "*Il est l'effet d'une utilisation spontanée, irréfléchie, non délibérée, de traces laissées en nous par les plus significatives de nos expériences*" (DUYCKAERTS, 1994, p. 54). Les rêves opératoires, c'est-à-dire ceux "*qui répètent des actes de la journée finie ou qui précèdent des actes au programme de la journée suivante*" (MARTY, 1984, p. 1148), fournissent une illustration possible de ce type de rêve. Dans son analyse phénoméno-structurale du rêve, Alex MUCCHIELLI précise que le contenu du rêve, qui procède d'un niveau protoconscient (niveau peu profond de l'inconscient), "*renverrait à une problématique existentielle quotidienne et présente du rêveur*" (1983, p. 65 202) 203. Dans ce cas, la satisfaction liée à la réalisation hallucinatoire du désir peut être sans déguisement parce qu'elle ne soulève pas d'objection de la part du Moi 204. En suivant Harold SEARLES (1986, p. 63) sur le rôle de l'environnement non humain dans la constitution de la personnalité, on peut considérer le contenu du rêve comme une projection du dormeur pouvant être imputé à son inconscient. Dans cette perspective,

²⁰² voir également RALLO ROMERO & alii, 1974, p. 870 ; DUYCKAERTS, 1994, p. 61.

²⁰³ approche qui ne substitue pas aux autres approches possibles des rêves (MUCCHIELLI, 1983 ; DUYCKAERTS, 1994), mais renvoie au narcissisme du rêveur "*qui est inmanquablement le personnage principal du rêve, celui-ci étant en quelque sorte à la gloire*" (GREEN, 1983, p. 84).

²⁰⁴ alors que, au contraire, lorsque le désir et l'affect perturbateurs du sommeil sont de nature à soulever un conflit avec le Moi, le rêve ne peut accomplir sa fonction de gardien que si sa signification est suffisamment marquée (LAGACHE, 1966 ; LAPLANCHE, PONTALIS, 1967).

l'entreprise, élément constitutif de la personnalité du sujet vu comme une extension de son Self, représenterait alors une projection inconsciente de sa construction corporelle qui spécifierait la nature du lien qui existe entre le dirigeant et l'entreprise.

Comment interpréter les souvenirs des rêves et leur récurrence ? Jean GUILLAUMIN (1981) propose d'interpréter le souvenir du rêve au réveil comme le signe d'un deuil des objets diurnes qui ne s'est pas fait (p. 168). FREUD (cité in RALLO ROMERO, 1974, p. 824) considérait également que "*les rêves dont on n'a aucun souvenir au réveil sont ceux qui ont le mieux accompli leur mission*". A l'inverse, les rêves dont on se souvient fréquemment sont, selon José RALLO ROMERO (& alii, 1974), l'expression d'une situation hautement conflictuelle qui se traduit par un plus grand investissement des systèmes conscient et préconscient, dans le but de contrôler la situation.

En ce qui concerne le caractère récurrent manifeste des rêves de F.C., certains auteurs proposent une lecture de cette récurrence qui rejoint sur le fond la position de Jean GUILLAUMIN (1981). Pour Daniel LAGACHE (1966), le rêve de répétition renvoie à un mode primitif de maîtrise. Selon Pierre MARTY (1984), les rêves répétitifs signalent un lieu de fixation, témoignent d'une stagnation itérative de l'appareil mental et de la pensée dont l'absence de mobilité rejoint celle de l'inhibition des représentations. José RALLO ROMERO (& alii, 1974) propose une interprétation comparable puisque les rêves répétitifs signalent, selon lui, des perturbations extrêmes de la fonction onirique, des formes d'échec de cette fonction qui ne permet pas de réduire suffisamment les tensions conflictuelles ou de maîtriser, en diminuant les affects, un traumatisme ayant créé une brèche dans le narcissisme du sujet ²⁰⁵. A la longue, ils peuvent, selon Pierre MARTY (1984, p. 1150), affecter certaines fonctions somatiques fondamentales, d'ordre immunologique par exemple. Si l'on place l'interprétation dans une perspective phénoméno-structurale, cette thématique récurrente des rêves de F.C. peut s'interpréter comme une compensation nocturne hallucinatoire de l'impossibilité qu'il vivait de développer son entreprise selon ses propres orientations en raison des oppositions systématiques de sa famille (jusqu'en 1987). Cette captation de la pensée ne concernait pas seulement l'activité onirique, mais se retrouvait également sur des rêves diurnes de F.C.

²⁰⁵ selon FREUD (cité in RALLO ROMERO & alii, 1974), les rêves répétitifs seraient au service des tendances masochistes du Moi, de l'autocritique et du châtement, mais manifesteraient aussi le désir de retrouver l'époque idéalisée de la jeunesse.

⇨ dans les rêves diurnes (rêverie)

La captation exclusive de l'activité mentale, sorte d'intoxication mentale (DAVID, 1971), est le corollaire naturel de la relation passionnelle qui tend à installer l'objet aimé au cœur de la psyché (HASSOUN, 1989). Pour FREUD, les rêveries ou rêves diurnes ²⁰⁶ désignent des productions mentales, des scénarios imaginés à l'état de veille qui visent, comme les rêves nocturnes, la satisfaction et l'accomplissement de désirs (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967, p. 426 ; DORON, PAROT, 1991, p. 606). Ils laissent ouverte la relation avec le monde extérieur : *"les décors créés ou recréés par le travail onirique doivent interférer avec les personnages et les décors réels et le travail du complexe hallucination-perception en est profondément modifié, oscillant dans sa production entre l'affreux et le délicieux, mêlant l'agréable et l'angoissant, le superbe au hideux, dans un univers surréel jusqu'au fantasmatique"* (ANGELERGUES, 1993, p. 130). Ainsi, la rêverie onirique tend toujours vers un objet réel ou imaginaire, mais le plus souvent mixte, à découvrir et à saisir dans une errance de désir qui pose la question des rapports entre fantasme et réalité dans la représentation du monde, mais reste un élément nécessaire à l'élaboration du travail psychique (ANGELERGUES, 1993).

Dans son activité quotidienne, Fernand "rêvait" en permanence de son entreprise dans un double aspect imaginaire (*C'était moi qui rêvais l'avenir de l'entreprise*) et représentatif (confrontation aux réalités quotidiennes de gestion). Celle-ci polarisait le cours de sa pensée et infléchissait ses associations d'idées de façon pratiquement continue :

"Je ne pensais qu'à mon entreprise, jour et nuit, les dimanches et jours de fête. Cela n'a été presque que mes seuls sujets de conversation, sauf avec ma famille qu'ils ne comprenaient pas (F.C. parle ici de sa mère et de son frère). Ils ne comprenaient pas qu'on ne puisse vivre que pour son travail"

"Je pensais à faire mon travail, étudier le travail, les comptes de l'entreprise, son développement"

"Je faisais de la facturation, je pensais au scénario de développement de l'entreprise. J'étais en machine, j'y pensais. Ça c'était continu. Il n'y avait jamais d'arrêt dans ce truc là. Jamais. Je me réveillais même la nuit pour penser aux futures machines que j'aurais pu amener dans mon entreprise et tout ce qui s'ensuit."

Cette canalisation de l'activité mentale s'entend dans une double perspective : elle permet à travers l'activité de la pensée de préparer mentalement l'action par anticipation pour en éprouver virtuellement, dans l'espace représentatif, les possibilités et les risques et autorise à travers celle de l'activité fantasmatique de se référer à la réalisation hallucinatoire du désir ²⁰⁷.

²⁰⁶ qui renvoie à une acception possible de la notion de fantasme (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967, p. 153).

²⁰⁷ Michèle PERRON-BORELLI et Roger PERRON (1987) notent ainsi le caractère irréductible de la pensée et du fantasme tant du point de vue topique (*"le fantasme a ses sources dans l'Inconscient, la pensée*

Selon Fernand, la seule chose qui le faisait sortir de son entreprise était son envie de voyager :

"Dans la tête, c'était la seule chose qui me faisait sortir de mon entreprise, c'était l'envie de voyager"

Ce désir de voyage peut s'analyser, comme nous le verrons, comme une volonté d'échapper à l'emprise psychologique exercée par l'entreprise si l'on considère, comme André GREEN (1979), que la mouvance des limites spatiales (errance, voyage) constitue une défense fréquente contre la douleur psychique : *"Le déplacement est agi, en une recherche d'un espace inconnu, alors que le déplacement interne est impossible, l'espace psychique étant absorbé par la séquestration de l'objet fantôme"* (p. 64-65).

⇨ dans la projection d'images mentales sur des supports physiques

"Je me souviens avoir créé un affiche (...) il y avait eu un reflet dans une cuillère. Dans ce reflet, j'avais vu la disposition d'une affiche. J'avais fait cette affiche avec la disposition du reflet de lumière et 15 jours après j'ai un confrère qui me téléphonait en me disant "c'est pas mal l'affiche que vous avez fait"

Ce type de phénomènes peut se lire comme une forme "d'hallucination créative" qui se définit comme une perception sans objet ou plus précisément une perception sans objet à percevoir (DOROT, PARON, 1991). Cette projection psychique traduit la représentation intense du désir, une canalisation de l'activité désirante du sujet vers certains objets de satisfaction.

Conclusion

Les différents éléments que nous avons évoqué nous permettent de soutenir l'hypothèse selon laquelle la relation que Fernand entretenait avec son entreprise procède d'une forme d'identification narcissique qui prend son sens dans sa trajectoire historico-sociale et psycho-affective infantile. Ce lien est à la base de la structure socio-mentale du processus d'emprise sur lequel nous allons revenir dans les pages suivantes.

s'organise dans le Préconscient" p. 580) que dans la relation que ces deux formes d'activités mentales entretiennent avec l'action (la pensée est une préparation à l'action effective, alors que le fantasme procède d'une réalisation hallucinatoire du désir).

② Projection de projets :

La motivation humaine peut être vue comme une force motrice ou causative (SCHAFER, 1986 ; LOUART, 1993). L'un des aspects de la motivation humaine est la tendance à aller de l'avant, à rompre l'équilibre, à aller au-delà d'un état de choses atteints (NUTTIN, 1985). Ainsi, la relation entre Fernand et son entreprise s'inscrivait dans une temporalité incluant un passé, un présent et un devenir inséparable de son Idéal du Moi organisationnel.

*"C'était moi qui rêvais l'avenir de l'entreprise"
"J'ai toujours eu envie de voir des choses différentes, des choses meilleures"*

Les projets de F.C. s'articulait autour de l'acquisition de nouveaux matériels typographiques plus performants :

"Mes projets à moi ont toujours tourné autour de la typographie, sauf quand Philippe m'a amené ses rêves"

La firme acquiert d'autant plus importance dans l'économie psychique du sujet qu'elle constitue un élément central de la construction de son devenir. La formulation de projets de développement apparaît alors non seulement un élément constitutif de la motivation humaine (NUTTIN, 1985 ; LOUART, 1993), mais elle tend à relier l'évolution du dirigeant à celles de certaines composantes de son environnement socio-professionnel.

③ L'âge du dirigeant :

Au-delà des discours idéologiques véhiculés par la mythologie du changement, il est plausible d'avancer l'hypothèse selon laquelle un changement majeur dans le contexte environnemental s'avère plus traumatique à cinquante qu'à vingt ans. Fernand avait connu une relative stabilité de son environnement technologique pendant plus de trente ans, il a été confronté, entre 1984 et 1989, à deux mutations technologiques qui ont modifié profondément le contexte de production - si l'on ne retient que le critère technologique qui n'est pas exclusif, mais reste majeur dans son cas.

"J'avais au-delà de 50 ans, j'avais vu des choses comme tout le monde, mais il y avait des choses que je n'avais pas vécues"

En fait, l'âge de F.C. apparaît à la fois comme un handicap et un atout dans son processus d'évolution. Un handicap si l'on considère les théories du vieillissement qui soulignent le risque de cristallisation des relations d'objet avec le temps ou la prépondérance, généralement constatée, du fonctionnement procédural sur le fonctionnement déclaratif au fur et à mesure du vieillissement de l'individu (cf. troisième partie section IV). Le sujet peut échouer, en raison de mécanismes de défense conscients et inconscients qui tendent à maintenir l'homéostasie de son appareil psychique (cf. troisième partie section V), à se détacher de certaines catégories d'objet, de représentations, de cognitions, d'habitus, etc. en vue de s'adapter à une situation nouvelle. Ce phénomène peut être renforcé par une certaine forme de lassitude de l'acteur, pour reprendre l'expression de Norbert ALTER (1993), qui reste un schéma d'évolution possible du dirigeant (cf. deuxième partie section II) en résonance avec les théories de cycle de vie développées en psychologie dont les apports ne peuvent être négligés dans la cas qui nous intéresse (cf. troisième partie section III).

Dans une vision positive, l'écoulement du temps a sans nul doute permis à Fernand de prendre du recul et de la distanciation par rapport à son parcours professionnel, d'accepter plus aisément la succession managériale. Sa moindre résistance à la fatigue, l'altération de sa force physique, bref les conséquences naturelles de son vieillissement physiologique, qui se combine avec la proximité de la retraite, ont progressivement modifié ses attitudes et comportements :

"Maintenant avec le recul, je m'aperçois que j'étais vraiment à bout de force, à bout de course. Si l'entreprise était restée ce qu'elle était avant 1987, je crois que je serais mort dans mon entreprise et plus jeune encore"

"Je me suis assagi par la force des choses"

Au-delà du critère d'âge, il convient de tenir compte de l'absence de formation professionnelle formelle de Fernand tout au long de sa carrière. Sur ce plan, la survalorisation de l'autodidaxie, qui représente un mode de formation et d'apprentissage privilégié par son père et son grand-père paternel et recouvre à la fois l'idéal de l'autonomie éducative et le piège de l'autoformation sauvage (CARRE, 1992), n'a pu que renforcer cette attitude d'autonomie vis-à-vis de toutes formes de formation institutionnalisée. Pour D. RIVERIN-SIMARD (1984 citée in PINEAU, 1985), les personnes qui ne se sont pas appropriées leur pouvoir de formation (en essayant de relier au maximum la formation reçue à leurs aspirations et en étant attirés par les formules d'apprentissage individualisé et d'autodaxie) éprouvent, quand surgit le problème de modification de trajectoire vers les cinquante ans, des doutes quant à leur capacité à apprendre, regrettent les occasions manquées, dévalorisent l'éducation formelle et survalorisent leur formation expérientielle - alors que les "*sujets-exception*" (qui ne représentent que 15 % d'un échantillon de 776

adultes au travail) sont surstimulés par la remise en cause des cinquante ans : "*Le fait d'être situé aux confins de la jeunesse et de la sagesse stimule leur besoin d'apprentissage*" (p. 84). Son retranchement au sein de l'entreprise, son surinvestissement dans les activités de production font qu'il n'a suivi aucun séminaire de formation continue au cours de sa carrière professionnelle :

"Pour la bonne raison que je n'ai jamais pris le temps de quoi que ce soit"

Fernand s'avère d'ailleurs critique sur l'utilité même des organisations de formations professionnelles pour les dirigeants.

Sa formation professionnelle s'effectuera de façon très informelle au contact de certains de ses clients et amis qui possédaient quelques connaissances de gestion - même s'il passera un C.A.P. de typographe en 1963 par correspondance :

"Il y a des gens dans ma vie qui ont joué de très grands rôles et que j'ai écouté parce qu'ils étaient de très bons gestionnaires"

"Tous les samedis après-midi, j'allais le livrer, et on discutait un ou deux ensembles et il me parlait de gestion, comment faire et je l'écoutais"

④ **Contexte familial** : Certains événements familiaux, liés à des problèmes personnels et financiers de sa fille, ont profondément affecté Fernand durant la période 1991-1993 traduisant l'influence profonde de la rationalité du Paters Familias (BAUER, 1993) - sa fille sera d'ailleurs embauchée à plusieurs reprises dans l'entreprise durant cette période. Ils l'ont conduit à céder l'entreprise à son fils Philippe et de lui revendre sa maison pour pouvoir subvenir aux besoins de sa fille.

"Ma fille s'est retrouvée dans une situation financière très délicate. Son mari, docteur en économie internationale, s'est retrouvé sans rien, 2 115 Frs pour vivre par mois avec des dettes. Ça été la dernière contrariété que j'ai pu supporter"

"Je n'aurais pas pu supporter que ma fille soit dans la misère"

⑤ **La dimension individuelle du changement** :

La perte d'une position acquise est d'autant moins vue comme une "régression" qu'elle correspond à une situation partagée par un groupe d'appartenance (DE GAULEJAC, 1991). Or, dans le cas qui nous intéresse, le processus d'évolution de son entreprise, et ses conséquences intrapsychiques, renvoyait Fernand à lui-même sans qu'il puisse inscrire son travail de deuil dans une logique de comparaison sociale ; sentiment d'isolement d'autant

plus accentué qu'il éprouvait des difficultés à confier son vécu et son ressenti à ses proches, hormis peut-être à son épouse. Manfred KETS DE VRIES (1995) précise d'ailleurs que l'abandon du pouvoir pour un leader qui a investi toute son énergie, consenti à de nombreux sacrifices à son projet professionnel peut avoir un effet désastreux le conduisant à s'accrocher au pouvoir afin d'éviter de se heurter à la réalité des pertes subies (financières, sociales (considération, statut), psychologiques et affectives) - qui vont souvent de pair avec un certain nombre d'effet du vieillissement : "*La sensation de perte et de vulnérabilité personnelle, qui accompagne le vieillissement, peut rendre particulièrement peu séduisante la perspective d'abandonner le pouvoir et ses responsabilités. Nombreux sont les leaders qui déploient beaucoup de détermination, de constance, de ténacité pour conserver le pouvoir*" (KETS DE VRIES, 1995, p. 51) ²⁰⁸. Cette crainte du vide et du néant est d'autant plus problématique que l'individu est bien souvent conduit à gérer seul cette transition ou cette rupture, sans être préparé ni aidé par l'organisation : "*Et trop souvent les intéressés sombrent dans l'amertume, le ressentiment et la dépression, étant eux-mêmes incapables - ou refusant - de faire face à la réalité et de préparer leur départ*" (KETS DE VRIES, 1995, p. 55).

CONCLUSION : la structure socio-mentale de l'emprise

Le processus d'emprise illustre dans quelle mesure une forme de réalisation de soi dans le travail, un projet de la vie (dans sa double acception de direction et de signification), une élaboration de sens cher aux thèses humanistes (cf. troisième partie section I) peuvent se révéler être une forme déguisée d'aliénation inconsciente librement consentie d'un sujet qui reste prisonnier d'un certain nombre de déterminismes psycho-affectifs infantiles et socio-familiaux dont la logique profonde lui échappe en grande partie, une manifestation de la colonisation par le désir "castrateur" de l'Autre. L'appropriation d'un projet parental, l'incorporation d'habitus, la réparation de failles narcissiques, la quête compulsive de la reconnaissance d'une figure d'attachement ou de personnes significatives, les fausses images, la mission de réparer "l'autre", etc. s'actualisent alors dans le synchronique à travers des logiques d'action qui donnent, à l'observateur extérieur, l'illusion d'une réalisation de soi, d'un dynamisme créateur, alors qu'elles ne traduisent en fait qu'une profonde souffrance intérieure, souffrance qui n'est ni reconnue comme telle ni nommée, mais qui entrave la libre circulation du désir pour consacrer l'hégémonie tyrannique d'un besoin ne s'adressant qu'à un objet bien précis : "*Cette attitude où l'être se perd dans ses besoins, dans une frénésie de captation me paraît liée à un refus de la mort et de tout ce*

²⁰⁸ voir également BAUER, 1993.

qui lui ressemble de ce qui la symbolise, le renoncement, le creux existentiel" (PRIGENT, 1994, p. 81). Coloniser par une image spéculaire, le sujet est la proie d'une véritable captation imaginaire, victime de l'emprise qu'exerce sur lui son reflet dans le miroir de l'Autre. C'est parce que cette emprise est librement consentie, recherchée pour les bénéfices secondaires qu'elle procure, qu'elle est une forme d'aliénation profonde dans laquelle se maintient le sujet sans qu'il puisse pour autant se dégager d'un faux sens du réel, pour reprendre l'expression de Ronald LAING (cf. troisième partie section I). En fait, dans ce cas, se dégager du processus d'emprise ne revient pas moins pour le sujet à s'extraire du mouvement qui avait donné un sens à toute son existence.

Au regard des différents éléments que nous avons analysé, la relation entre le Fernand et son entreprise peut être décrite comme une structure socio-mentale qui induit une secrète correspondance entre les structures sociales, les structures psychologiques et les mécanismes de défense de Fernand et articule plusieurs sous-systèmes jouissant chacun d'une autonomie relative (PAGES, 1993). Ce système socio-mental procède de trois processus se renforçant mutuellement de façon circulaire qui intègrent un passé, un devenir et une dynamique "d'auto-contrôle" dans un "*champ motivationnel*" (LOUART, 1993) échappant à la dichotomie du déterminisme et du finalisme - "*circularité que désigne la notion de système socio-mental*" (PAGES, 1994, p. 560) :

- ⇒ une organisation structurelle de la relation d'objet sur un mode susceptible de permettre au dirigeant, à partir de l'élaboration dynamique de représentations conscientes et inconscientes, de combler et de réparer des événements anciens dont le vécu inachevé demeure vivant et existant (relation mère-enfant) et d'accomplir le scénario familial dont il se sent le dépositaire privilégié. Ce processus peut se lire comme une forme de psycho-névrose professionnelle par lequel le conflit psychique vécu dans un contexte d'action socio-organisationnel trouve "*ses racines dans l'histoire infantile du sujet*" et n'est alors "*qu'une réactualisation, par la situation professionnelle, d'un conflit psychique infantile*" (AUBERT, 1989, p. 155 ; AUBERT, 1990). Ce processus d'investissement de la relation d'objet est renforcé par les enjeux identitaires et narcissiques du sujet qui se traduisent par un surinvestissement dans un contexte d'action professionnel, l'incorporation d'habitus structurant sa rationalité et ses logiques d'action (introjections parentales surmoïques) et la projection de son Idéal du Moi sur l'organisation.
- ⇒ un processus de captation de l'identité et de l'Idéal du Moi par un objet social (l'entreprise) qui sert de support projectif et représente le champ de vie essentiel du sujet. Le surinvestissement de l'objet, dès lors qu'il devient le reflet de l'idéal de soi, constitue un mobile profond de résistance au changement et nourrit un rapport

d'attachement vis-à-vis d'une image renvoyée par l'extérieur, dans la scène réelle et/ou imaginée, dans lequel la relation d'identité se superpose à la relation d'idéalité : "*Il s'agit (...) d'une jouissance d'identité à une forme idéale de soi-même*" (WIDLÖCHER, 1994/a, p. 429). Cette captation identitaire et narcissique génère une tension constante du sujet vers la réalisation d'un projet auquel il sacrifie l'ensemble de son existence, une insécurité et une vulnérabilité qui nourrissent l'activation des mécanismes de défense.

⇒ un processus de contrôle de la structure critique du Surmoi (introjection de l'imaginaire parentale idéalisée, incorporation d'habitus, etc.) qui règle les comportements, les rapports individuels et sociaux du sujet, soumet les objectifs "matériels", utilitaires et ambitieux du Moi à des critères évaluatifs et les considère d'après leur efficacité et leur succès (JACOBSON, 1975). Il "exige" l'accomplissement de l'Idéal sans tenir compte des limitations du Moi. La rigidité de cette structure critique surmoïque, renforcée par une tendance masochiste, se traduit notamment par une forme d'inhibition des échanges émotionnels en raison des enjeux narcissiques, symboliques, fantasmatiques, surmoïques, conscients et inconscients, investis dans le défi à relever (prouver sa valeur dans la sphère familiale, faire mieux que le père, créer une renommée, etc.) et un processus d'inhibition des tensions corporelles (accumulation du stress, angoisse et anxiété chroniques, somatisations, insomnies récurrentes, fatigues fréquentes, aucun arrêt de travail dans les phases dépressives, etc.) renforcées par des défenses inconscientes du Surmoi (rationalité axiologique "rigide"). Dans ce processus, les entraves à la libre circulation du désir a donc comme correspondance somatique une fermeture à l'intérieur du corps. Elle conduit également à une altération des fonctions autocritiques du Moi, conscientes et inconscientes, qui ne jugent plus le comportement, les efforts et les activités du Moi en fonction d'objectifs réalistes et raisonnables, mais selon des objectifs virtuels plus ou moins archaïques, narcissiques, hérités et prisonniers d'un temps qui ne passe pas.

Cet organisateur inconscient, qui assure au sujet les liens, les investissements, les représentations, les satisfactions de désir et de défense dont il a besoin dans ce rapport, constitue une forme de "*pacte dénégatif*" qui "*maintient dans l'irreprésenté et dans l'imperceptible, ce qui viendrait mettre en cause la formation et le maintien de ce lien et des investissements dont il est l'objet*" (KAES, 1988, p. 32). A ce niveau de l'exposé, il convient de s'accorder sur ce que recouvre la notion d'inconscient, pris dans un sens descriptif "*pour connoter l'ensemble des contenus non présents dans le champ actuel de la conscience*" (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967, p. 197), qui reste au cœur de la théorie psychanalytique (LAPLANCHE, 1981 ; DAYAN, 1985 ; BASCH, 1995) : "*L'objet de la psychanalyse est le psychisme abordé selon le point de vue inconscient*" (LE GUEN, 1995,

7

p. 16)²⁰⁹. Dans le processus d'emprise, la référence à l'inconscient, qui ne peut se confondre avec le non-conscient (DAYAN, 1985), procède d'une hypothèse fonctionnelle²¹⁰ et théorique²¹¹ qui autorisent une reconstruction des signifiants par une procédure indirecte : "*En dehors de ce qui peut être observé directement (ce qui n'implique d'ailleurs nullement une connaissance correcte !), des faits, des existants pouvant être inférés à partir d'autres phénomènes plus directement observables*" (LAPLANCHE, 1993, p. 81). Si, pour Daniel WIDLÖCHER (1993, p. 98), "*la croyance dans l'existence d'un inconscient constitue moins un présupposé théorique qu'un régulateur interne des processus associatifs*", elle n'en relève pas moins d'une hypothèse, d'un pari, bref d'une croyance, selon les termes mêmes de l'auteur, qui, à travers une familiarisation avec un mode de penser autre que celui auquel accède notre conscience, procède de la reconnaissance de l'irréductibilité de ce niveau de réalité psychique "*bien "réelle", et agissante*" (LE GUEN, 1995). Cette reconnaissance permet de connaître les mécanismes et les effets du fonctionnement primaire de l'esprit, autorise la compréhension de voies expressives du "*désir sur le mode de son accomplissement en mimant sa réalisation*" (WIDLÖCHER, 1993, p. 110) à travers une poursuite aveugle d'un but, consacre la reconnaissance d'une forme d'intentionnalité des phénomènes psychiques inconscients (LEMAIGRE, 1995) "*dans une certitude somnanbulesque, faisant feu de tout bois avec une inventivité illimitée devant les obstacles*" (PETITIER, 1993, p. 16). Elle permet également de comprendre comment certaines expériences causales ne sont pas uniquement subies, mais préférentiellement structurées (FRIEDMAN, 1995). En ce sens, l'inconscient ne s'intéresse pas la réalité, mais lui emprunte sa capacité à engendrer une réalité : "*Il n'écarte le réel qui l'indiffère que pour lui substituer aussitôt sa réalité, qu'on dit psychique (on la dit telle, mais pour l'inconscient, c'est la réalité tout court, puisqu'il a fait une substitution)*" (DAYAN, 1985, p. 26).

Sans en appeler à la forme positive du "*principe de la non-conscience*" vu comme un postulat méthodologique (BOURDIEU & alii, 1973), la reconnaissance de cet "*outil de connaissance du réel*", cet "*artisan d'illusion*", ce créateur continu "*de scènes*", cet "*agent d'un pouvoir illusoire*" (WIDLÖCHER, 1993) présente plusieurs intérêts théoriques. Sans

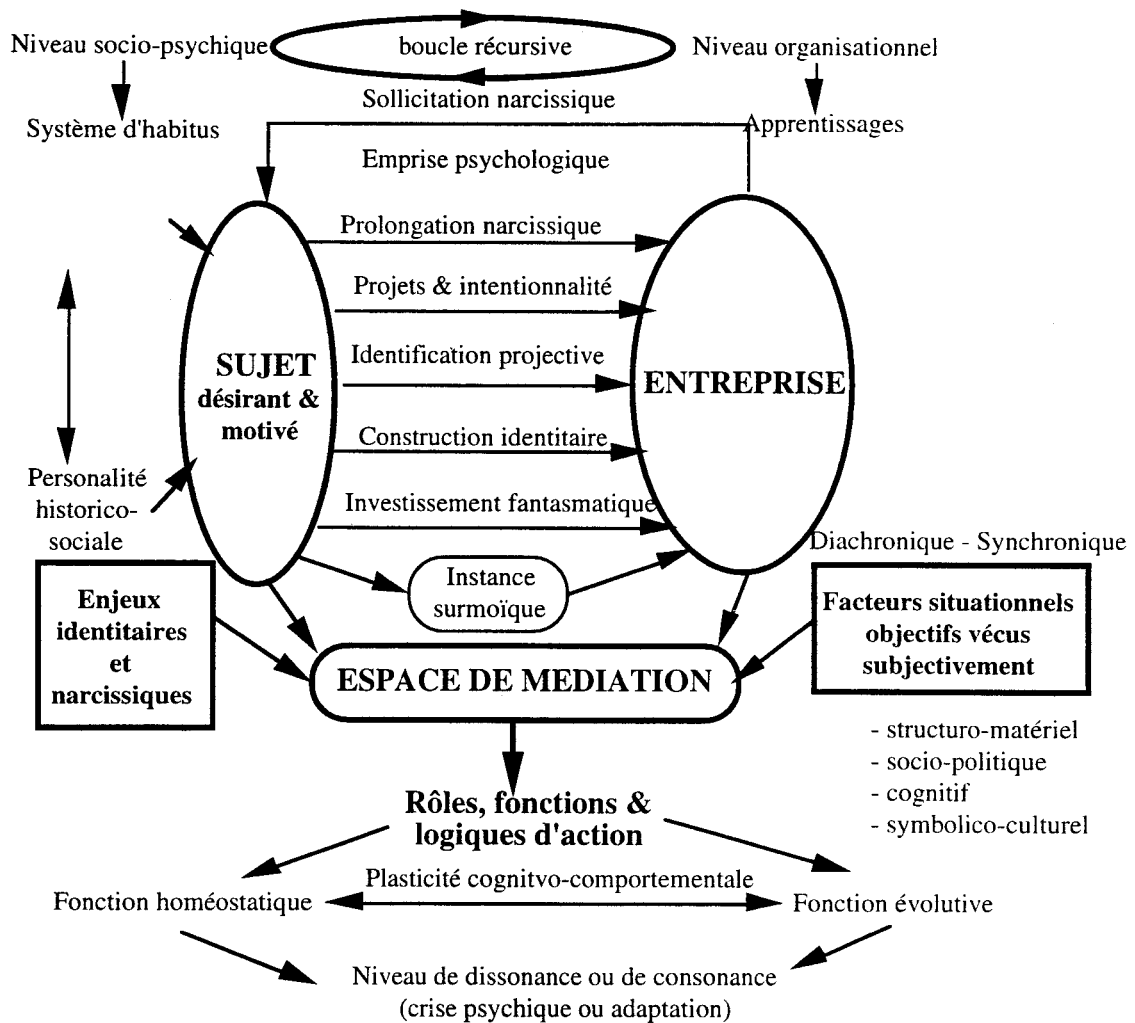
²⁰⁹ référence qui, selon les termes des rédacteurs d'un numéro de la Nouvelle Revue de Psychanalyse (N° 48), "*est devenue l'objet d'un consensus mou*" même s'il "*se passe fort bien d'une ontologie ou d'une épistémologie, en tout cas explicites*" (LAPLANCHE, 1981, p. 22)

²¹⁰ nécessité de poser l'existence d'un "*corps étranger dur comme fer*", pour reprendre une expression de Jean LAPLANCHE (1993), dont seules les productions (effets, produits) sont accessibles, alors qu'il "*demeure en soi inconnaissable*" - LE GUEN, 1995, p. 16.

²¹¹ reconnaissance d'une réalité psychique dont les mouvements sont irréductibles à la logique du conscient et de la vie rationnelle et qui s'inscrit dans une conception archéologique participant à la formation du sens, étrangère à l'ordination temporelle structurant la perception consciente.

entrer dans les méandres d'un débat théorique complexe qui dépasse notre compétence, nous retiendrons principalement qu'elle autorise dans l'approche biographique l'élaboration d'une causalité archéologique (CONINCK, GODARD, 1989) qui reconnaît la prégnance de niveaux de temps différents (LAPLANCHE, 1993 ; LE POULICHET, 1994) pour laquelle une causalité temporelle éloignée peut réduire considérablement les possibilités causales et donner un sens à une causalité proche (JACKSON, PETIT, 1993), à un ensemble de situations et d'actions (cf. chapitre I). Si des interactions entre les niveaux inconscient et conscient de la réalité psychique existent, il convient toutefois de ne pas confondre les mouvements de l'inconscient et la logique du conscient : *"Avec le conscient et l'inconscient, nous sommes en face de deux logiques, que le Moi va relier dans une tentative d'adaptation nécessaire l'un à l'autre (...) Il n'est donc pas question que la face consciente du psychisme épuise l'inconscient et l'exprime en tant que tel. Ce sont toujours, à travers des symptômes - des rêves, des lapsus, des actes manqués, des conduites réactionnelles, des angoisses, des craintes, des productions de l'imaginaire - que se révèlent les fantasmes inconscients impliqués dans toutes les conduites humaines"* (ANATRELLA, 1990, p. 53). En ce sens, la logique inconsciente ne peut s'entendre comme si elle représentait une réalité de la vie rationnelle sur laquelle on peut agir uniquement avec des idées puisqu'elle comporte *"une multiplicité d'ordres séquentiels susceptibles d'être renversés"* (DAYAN, 1990, p. 269) qui procède d'une *"atemporalité relative du réel, identique à l'indifférence à l'égard des conditions d'existence des phénomènes extérieurs"* (DAYAN, 1990, p. 270) . Revenons maintenant à l'analyse du processus d'emprise.

En imprimant sa marque sur le corps, la pensée et la psyché du sujet, l'emprise permet au sujet d'assurer la continuité des investissements et des bénéfices liés à cette structure de lien et à maintenir les espaces psychiques nécessaires à la subsistance de certaines fonctions ancrés au carrefour de l'intrapsychique et de l'intersubjectif (fonction de l'idéal, organisation des mécanismes de défense). Dans un symbolisme paradoxal, la firme est alors simultanément une prothèse narcissique indispensable au sujet (relation d'objet prégénitale ou anaclinique) pour maintenir ses grands équilibres psychiques (narcissisme, etc.) et un objet d'aliénation qui l'enferme dans des demandes affectives inscrites dans un temps qui ne passe pas, dans le désir de l'Autre à travers l'actualisation récurrente de comportements symboliques de défense dans le champ organisationnel. Les composantes de cette structure socio-mentale, qui renvoie à la métaphore de la prison psychique formulée par Gareth MORGAN (1989), peut se décrire comme suit :



En plongeant ses racines dans l'histoire de vie du sujet, ce phénomène d'emprise se nourrit d'une dynamique "œdipienne" dont nous pouvons expliquer la logique au regard des injonctions parentales paradoxales introjectées par le sujet (cf. schéma 1. 0), injonctions relatives à l'ambivalence de son projet parental dans sa double dimension maternelle et paternelle (DE GAULEJAC, 1986) qui vectorisent les actions du sujet et lui fournissent un "plan de vie" - ce schéma, qui s'inspire de celui de A. STRINBERG présenté par Vincent de GAULEJAC (1991, p. 231), possède un caractère conjonctural et intuitif.

Dans une perspective synchronique, la notion de récursivité, telle que la définit Edgar MORIN (1977, 1986, 1990), prend ici tout son sens pour décrire l'enfermement dans une logique d'emprise psychologique. Pour Edgar MORIN, une boucle réursive est plus riche qu'une boucle rétroactive car elle permet de concevoir l'auto-production et l'auto-organisation à travers des inter-réactions réciproques qui s'entre-régulent les unes les autres : une boucle réursive définit "un processus où les effets ou produits sont en même temps causateurs et producteurs dans le processus lui-même, et où les états finaux sont nécessaires à la génération des états initiaux" (1986, p. 101). Le système socio-mental qui

Père

Mère

Domination

Soumission

Idéal du Moi

- Réussis ta vie professionnelle !
- Poursuis mon œuvre !
- Rachète le passé de la famille !

Surmoi

- Le respect et la valeur de l'homme passent par le travail
- Si tu veux être respecté, travaille jusqu'à en mourir et sans te plaindre, comme moi !

Surmoi

- Ton père est mieux que toi !
- Tu n'es qu'un bon à rien !

Idéal du Moi

- Reste dans l'ombre de ton père !
- Tu ne peux pas faire mieux que ton père !

Fais comme moi !

Reste soumis !

Acquière le respect et la considération par le travail !

Amour = Tuer le père

Amour - Haine

Surmoi
"Ce que je devrais être"

- Soumets toi à l'imgo paternel !
- Travaille comme un fou sans te plaindre, c'est normal !

Idéal du Moi
"Ce que je veux être"

- Dépasse ton père et je t'aimerais !
- Prouve ta valeur en travaillant !

Paradoxes du projet parental

Système de double contrainte

Structure bipolaire Dirigeant - Firme
Support projectif du Surmoi et de l'Idéal du Moi

relie le dirigeant à son entreprise peut être assimilé à une forme de processus récursif qui se produit et se reproduit lui-même dans une logique de clôture opérationnelle (VARELA, 1989 ²¹²) en mettant en jeu conjointement les forces profondes du Moi et du Self et les étayages significatifs dans l'environnement : *"l'inconscient fabrique l'organisation autant qu'il est fabriqué par elle"* (PAGES & alii, 1984, p. 200). Dans ce cas, le choix de l'objet produit son propre antécédent en le répétant. Il va à la rencontre de ce qui, virtuellement, le cause et l'oriente, comme pour renforcer cette cause et cette orientation qui ne cessent d'être re-produites par un temps réversif (LE POULICHET, 1994) ²¹³. Dans cette dynamique récursive, le sujet *"reproduit l'organisation, non seulement pour des motifs rationnels, mais pour des mobiles plus profonds, qui échappent à sa conscience"* (PAGES & alii, 1984, p. 157). Les logiques cognitives, affectivo-motivationnelles, comportementales et représentationnelles du sujet consacrent alors l'existence d'une forme de compulsion à la répétition qui procède moins, selon la perspective freudienne, de l'expression de la pulsion de mort que de la prégnance et l'influence d'une *"mémoire contraignante du passé"* (MENDEL, 1993) ²¹⁴.

Dans cette circularité, la relation d'objet ne se situe pas dans l'inconscient du fait du statut de l'objet, **mais** se nourrit des dynamismes inconscients aussi bien du côté du Moi que de l'Idéal du Moi (BRUSSET, 1988). L'emprise s'analyse alors comme une emprise de l'identité et de l'Idéal du Moi du sujet à un objet sublimé et idéalisé, comme une captation imaginaire aliénant le sujet à l'objet qui se décrit comme une fonction contenant complémentaire de celle de l'enveloppe psychique individuelle. Le sujet devient prisonnier d'une spirale de laquelle il n'arrive pas à se dégager en raison notamment de la stabilisation et de la cristallisation des jeux de rôles et des logiques d'action des acteurs autour d'un point d'équilibre dynamique qui établit plus ou moins la manière dont les relations interpersonnelles et les activités se déroulent et se régulent - à travers les mécanismes et les processus systémiques décrits par les palo-altistes ²¹⁵.

"J'avais créé ce sigle infernal et je ne pouvais pas l'arrêter parce que les gens s'étaient habitués à me voir travailler comme un fou. C'est comme aimant, il se retournent vers vous"

²¹² cf. première partie section II.

²¹³ logique qui renvoie à l'articulation entre l'information-structure (fermeture informationnelle qui tend à reproduire la dynamique structurelle du système en participant à son maintien sauf si celui-ci s'inclut dans un méta-système, réalisant un niveau d'organisation supérieur) et l'information circulante (ouverture informationnelle sur le milieu qui se renferme sur le système pour le transformer suivant les indications fournies par les signaux internes) dans les systèmes vivants (LABORIT, 1974).

²¹⁴ à ce titre, Max PAGES (1993, p. 242) estime que l'hypothèse d'un mode de fonctionnement répétitif profond et irréductible de la psyché est peut-être l'aspect le plus intéressant de la notion de pulsion de mort.

²¹⁵ cf. troisième partie section II.

"Je l'avais créé et je l'avais fait il y a tellement longtemps qu'il fallait moi aussi me désintoxiquer de ma manière de faire. Et se désintoxiquer d'un truc comme ça, c'est quasiment pas réalisable. C'est un véritable drogue"

Cette dynamique concourt à l'élaboration d'une manière de vivre en groupe, d'une armature structurelle qui se cristallise en une certaine culture, c'est-à-dire en des attributions de places, en des attentes de rôle, en des habitudes de pensée et d'action, en des mécanismes de régulation et de contrôle social (JAQUES, 1972 ; ENRIQUEZ, 1988), qui présente naturellement une forte inertie au changement (THEVENET, 1986 ; THEVENET, VACHETTE, 1992 ; THEVENET, 1993) : *"L'individu ne change pas de personnalité comme il change de chemise et l'organisation ne change pas de culture aussi facilement qu'elle remplace ses machines à écrire"* (POUPPART, HOBBS, 1991 p. 165). Produit d'un long processus d'apprentissage, d'une longue histoire et d'un patrimoine social, relationnel, expérientiel accumulé par l'entreprise, cet ensemble complexe et multidimensionnel, conditionné par des modes de vie et des modèles relationnels profondément inscrits dans les structures, l'histoire, l'inconscient, le vécu collectif, structurent l'intrication de la dimension intrapsychique et intersubjective dans laquelle s'inscrit le lien entre le dirigeant et la firme. Dans ce cas, la stabilité psychique du sujet est dépendante de la proximité d'un objet symbolique et réparateur qui lui est nécessaire pour le maintien de l'intégrité et l'estime de soi et de son équilibre narcissique ; spécificité de la relation objectale que l'on retrouve dans l'analyse des états-limites (BERGERET, 1975, p. 126-133). La perte de l'objet s'assimile alors à une amputation d'une part importante de lui-même, celle qui soutient sa vie sociale et professionnelle et une part de ses relations à autrui, son identification imaginaire à un Idéal du Moi.

Dans cette logique récursive, l'entreprise acquiert un statut symbolique et hallucinatoire dans l'accomplissement du désir par l'actualisation endopsychique de la scène fantasmatique. Elle est recherchée pour toutes les formes de liens et de communications qu'elle autorise (à travers les différents modes de support narcissique qu'elle fournit au sujet) tout en étant garante de la réalisation du fantasme. A la fois source de bien-être et d'aliénation au désir de l'Autre (susitant des phénomènes d'angoisse), elle constitue un imago, c'est-à-dire un prototype inconscient qui oriente électivement la façon dont le sujet appréhende le monde (LAPLANCHE PONTALIS, 1967 ; BRUSSET, 1988), de l'objet fantasmatique qui peut satisfaire le sujet par l'actualisation et la réalisation de ses désirs et fantasmes. Le sujet (le dirigeant) est animé par le besoin d'objet externe (l'entreprise) en raison de la fonction qui est déléguée à celui-ci à travers le déplacement et l'extériorisation de l'une ou l'autre des instances de l'appareil psychique : l'Idéal du Moi (étroitement associé au contrôle du Surmoi) ou le Moi dans ses aspects représentatifs de soi, ses mécanismes de défenses, son étayage narcissique et identitaire.

L'attachement, le lien, le besoin, le désir, mais aussi la dépendance, la contrainte, l'emprise constituent l'essence même de la dyade Individu-Monde et témoignent de la multiplicité et de la complexité des formes de relations objectales susceptibles de rendre compte de cette dyade. Le phénomène d'emprise, tel que nous l'analysons, renvoie à la distinction, proposée par André GREEN (in BRUSSET, 1988, p. 19), entre deux types d'objets qui diffèrent tant dans leur degré de substituabilité ou de remplacement que dans le degré d'investissement dont il sont l'objet : un objet fondamentalement lié au narcissisme ou encore à l'investissement narcissique de l'objet, dont la perte serait irréparable, ou, tout au moins, hautement dommageable et entraînant un risque dépressif majeur, et un objet moins soudé au Moi, plus indépendant et plus extérieur à lui et qui serait plus remplaçable, plus substituable. Comme le note Bernard BRUSSET (1988, p. 118), "*l'objet révèle son importance par les effets de sa perte*", c'est-à-dire que les réactions à la perte objectale conduisent à apprécier sa place et, par voie de conséquence, celle du sujet. Le processus de deuil pose directement la question de la place, de la nature et de la fonction de l'objet externe. Son interchangeabilité et sa contingence sont hautement déterminées par "*des fixations qui résultent elles-mêmes de la conjonction, dans des modalités diverses, de l'activité fantasmatique inconsciente et des expériences subjectives avec l'objet ou plutôt les objets (...) qui ont un rôle fondamental et des effets en partie irréversibles*" (BRUSSET, 1988, p. 37-38) ²¹⁶.

Si chaque perte, chaque séparation, chaque deuil consacre une crise narcissique, il en révèle également la solidité ou la fragilité qui s'apprécie dans la capacité du sujet à assumer cette perte ou renonciation (HANUS, 1994) - capacité qui procède en partie d'une "*distance utile et d'une différence efficace*" (GREEN, 1979) entre le Moi et l'objet. Il est clair que les notions d'idéaux (Idéal du Moi et Moi Idéal) s'édifient sur cet état subjectif en perpétuel équilibre instable ou stationnaire, que représente le narcissisme (BLOCH & alii, 1991) ²¹⁷. Avec l'emprise, la perte procède d'une transformation radicale de l'organisation narcissique du sujet et peut s'assimiler à un traumatisme narcissique en raison, notamment, de la profondeur du lien affectif et symbolique qui relie le sujet à l'objet. Le mouvement de désidentification, qui permet la séparation entre l'objet (investissements objectaux, externes) et le Moi (investissements narcissiques, internes), peut s'avérer complexe, long et difficile pour le sujet en raison du rôle joué par l'objet dans son organisation narcissique : "*La perte de tout objet narcissiquement important est une blessure, un traumatisme et une crise*" (HANUS, 1994, p. 297). Si le processus de deuil est à la fois la réaction à la perte d'un choix objectal et d'un investissement narcissique, les deuils compliqués et

²¹⁶ les fixations renvoient, en psychologie, à un mode d'inscription de certains contenus représentatifs dans l'inconscient (BLOCH & alii, 1991).

²¹⁷ cf. troisième partie section I.

pathologiques surviennent, selon Michel HANUS (1994), "*après une perte surtout interne qui porte sur l'investissement narcissique de l'objet*" (p. 15). La relation d'objet narcissique constitue alors "*la matrice potentielle du changement et de la croissance psychique (...) elle devient un claustrum qui emprisonne les capacités potentielles de croissance psychique et fait avorter leur développement*" (BEGOIN, 1994, p. 41). En d'autres termes, la perte sera d'autant plus douloureuse que l'objet perdu est un objet narcissique qui constitue une partie du sujet lui-même (de son Self). D'ailleurs, Jean BEGOIN (1994), p. 39) assimile, dans le travail de deuil, le véritable critère de croissance psychique à une meilleure différenciation entre le sujet et l'objet qui la rend tolérable.

Ainsi, le système socio-mental qui relie le dirigeant à son entreprise capte ses investissements narcissiques, son identité, son Self, bref ce qui définit en tant que personne dans son individualité. Dans ce mode relationnel, la séparation requiert, de la part du dirigeant, l'acceptation de "mourir" à une partie de lui-même. En effet, dans le processus d'emprise psychologique, le sujet crée une réalité imaginaire, un monde de projections qui ne sera pas moins réel que la réalité du premier ordre (WATZLAWICK & alii, 1975, 1993), mais qui sera doué, en retour, d'un pouvoir de contrainte égal à la réalité sensible : "*l'objet manipulé projectivement, être de fantasmes du sujet lui-même, s'objective et acquiert une toute puissance qui pour être imaginaire n'en est ni moins réelle ni moins redoutable*" (VIDERMAN, 1968/a, p. 738). Ce processus, qui spécifie que l'objet existe selon une double modalité intérieure et extérieure (VIDERMAN, 1968/a), sollicite profondément les attaches à la réalité et nécessite, de la part du sujet, de se dégager d'un faux sens de la réalité pour réinvestir vers d'autres relations objectales : "*c'est le développement qui permet de ne plus avoir besoin d'une façon aussi massive qu'auparavant de la relation narcissique avec l'objet*" (BEGOIN, 1994, p. 41). Dans ce processus de dégagement, les premiers pas, comme le suggère Ronald LAING (1971, p. 50²¹⁸), doivent être accomplis à l'intérieur du fantasme, avant que celui-ci puisse être appréhendé comme tel. Dans ce mode relationnel fusionnel, c'est la perte de l'objet qui permet de mettre en évidence son importance capitale. En effet, la fixation de l'objet dans le Moi par incorporation renvoie à une forme de dépendance liée à des liens riches et complexes qui mettent en jeu l'appareil psychique dans ses dimensions conscientes et inconscientes, mais aussi fantasmatiques et symboliques - dépendance à l'objet qui peut sembler nécessaire à produire chez le sujet le "sentiment" même de réalité et le "jugement d'existence" relatif à l'objet (GUILLAUMIN, 1989). D'ailleurs, F.C. n'a pris conscience que récemment de la nature du lien qui le liait à son entreprise :

²¹⁸ cf. troisième partie section I.

"Je n'avais pas conscience de vivre une relation passionnelle. D'ailleurs, tout le monde dans la famille de ma femme trouvait que j'étais un peu fou. Ma femme me disait : "Mais tu ne vois pas la vie que tu mènes. Mais c'est dingue comme tu vis". Je ne la croyais pas"

"Je ne la croyais pas. Je me disais qu'elle était toujours en train de râler, que c'était la vie d'un homme normal"

Cette absence de prise de conscience peut être rapprochée de l'influence de la culture artisanale au contact de son père, au processus de socialisation fortement intériorisé par Fernand, à l'incorporation d'habitus socio-professionnels médiatisant une culture groupale et de métier :

"Je prenais toujours en référence que j'étais un fils d'artisan et que les artisans ont des vies différentes d'un salarié. Toujours, je me disais : "Elle (son épouse) me comprend mal, parce que son père était mineur et qu'il vivait 8 h dans l'entreprise point final". Alors je ne la croyais pas. Je la crois maintenant"

"Je trouvais que la vie que j'avais était tout à fait normale, une vie saine, une vie normale"

Cette prise de conscience s'est surtout faite, de manière progressive, au cours de l'année 1991, au cours de visites d'entreprise organisées principalement pour des professionnels de l'imprimerie :

"J'ai reçu des tas de gens, des imprimeurs. Ils me disaient tous en sortant : "Mais c'est dingue la pression que vous avez pour votre travail". Je ne m'en rendais pas compte. Et tout doucement, je me suis dit "Mais c'est vrai""

"Il y a un dame qui un jour est venue voir l'entreprise (...) Et cette dame en sortant m'avait dit : "Bravo pour cette passion Monsieur". J'étais un peu surpris. Je me suis dit : "Tiens c'est curieux quand même""

"Je me suis aperçu avec le recul que je vivais une passion parce que les gens me l'ont dit"

En fait, le changement se fait sur un double registre. L'un est celui qui permet au sujet de "devenir conscient" de ses fixations et de se dégager d'un faux sens du réel ; l'autre s'opère par l'introduction de nouveaux signifiants qui permettent un recadrage des significations, au sens des palo-artistes (cf. troisième partie section II). Comme le note François DUYCKAERTS (1994, p. 22) à propos de la souffrance : *"Aussi longtemps qu'aucun signifiant exogène et hétérogène à la situation génératrice de souffrance n'intervient, cette souffrance suit un cours uniforme, continuant de s'auto-engendrer par un automatisme de répétition et de renforcement qui lui confère la substantialité d'une chose"*. Ce double mouvement endogène et exogène apparaît consubstantiel car l'un autorise et renforce l'autre, c'est-à-dire que la prise de conscience permet une intégration progressive d'éléments d'information dissonants et l'intégration de ces éléments exogènes renforcent le processus de prise de conscience. Toutefois, c'est la perte de l'objet qui génère une fêlure dans la logique de l'emprise isolant l'individu, fêlure qui est antérieure à la compréhension et n'en est pas la résultante. Comme le note Alexander LOWEN (1983, p. 191), pour *"tout individu conscient, briser sa coquille équivaut à confronter la mort. Vivre dans sa coquille semble une garantie de survie, même si cela représente une sérieuse limitation de son être. Rester dans sa coquille et souffrir paraît plus sûr que de confronter la mort pour obtenir*

joie et liberté. Ce n'est pas une attitude consciemment réfléchie. C'est une attitude qui découle de leçons apprises et difficultés à oublier (...) Briser sa coquille, c'est risquer la mort ... Rester dans sa coquille, c'est être mort-vivant, ce qui aboutit inévitablement à la vraie mort".

Dans cette perspective, la réversibilité des représentations et des relations d'objet tient à la double nature des images objectales qui font à la fois partie du monde intérieur du sujet, c'est-à-dire de son Soi, mais se distinguent néanmoins de l'image du soi (JACOBSON, 1975). C'est le caractère illusoire de l'Idéal du Moi, de la surestimation, de l'idéalisation et du sentiment de toute puissance caractérisant l'investissement narcissique qui autorisent ce dégagement d'un faux sens du réel ²¹⁹. Si, comme le suggère André GREEN (in GRESSOT, 1973), la pérennité de l'illusion, qui se situe entre "*la mégalomanie infantile et l'amour objectal*" (GRESSOT, 1973), dépend de l'indestructibilité du désir avec lequel elle entretient un rapport qui s'étend du passé (enfance), au présent (projection, transfert) et à l'avenir (Idéal du Moi), le destin de cette construction fictive est, sous peine de fixation, sa dégradation progressive ou brutale accompagnée d'un sentiment de honte (de s'être fait une illusion), de nostalgie et/ou de soulagement ²²⁰.

Ainsi, si le jeu de l'illusion, comme champ constitutif de l'expérience, possède une fonction positive nécessaire "*pour qu'il n'y ait pas trop ou trop peu de réalité, précisément parce qu'il introduit un certain jeu entre l'espace du dehors et l'espace du dedans, parce qu'il creuse une mobilité de vide*" (PONTALIS, 1971, p. 10), le dégagement du sujet de cette relation d'emprise passe par la reconnaissance du poids de ce lien, par la frustration et le désillusion dans son sens, son rôle et son efficacité même. En d'autres termes, c'est parce que la pensée "*est un travail du complexe hallucination-perception (...) qu'on peut s'apercevoir de ce qu'on ne voit pas*" (ANGELERGUES, 1993, p. 117). Sylvie LE POULICHET (1994, p. 93) rapproche également la possibilité de recomposition de l'histoire du sujet, le mouvement de dégagement vis-à-vis des identifications aliénantes, bref la réversibilité des représentations au caractère fictif : "*c'est bien parce que l'origine est un ensemble de traits orientés par une fiction et qu'elle n'est donc pas figée, contrairement au commencement, qu'elle représente justement le point de ressourcement de toute l'histoire. C'est parce qu'elle est fictive et qu'elle peut du même coup se trouver recomposée, qu'elle tient lieu d'ancrage à toute la chaîne de l'histoire*" - mouvement de

²¹⁹ l'illusion s'entend ici au sens freudien du terme, c'est-à-dire qu'elle se caractérise "*par sa dérivation à partir du désir. Ainsi une croyance est illusoire lorsque, dans son déterminisme, c'est la réalisation du désir qui domine*" (FREUD cité in GRESSOT, 1973, p. 974).

²²⁰ même si l'on peut considérer, dans une vision positive, que l'illusion contient un potentiel mobilisateur, anticipatif et incitatif sans lequel "*les anticipations du désir s'arrêteraient le pied en l'air. Un certain pas vers l'action et sa légitimation ne se franchirait point*" (GRESSOT, 1973, p. 974).

dégagement qui consacre le rôle de la prise de conscience dans l'évolution psychique de l'individu ²²¹.

Aujourd'hui, Fernand semble pleinement sorti de son espace passionnel, du faux sens de la réalité dans lequel il était plongé, du caractère aliénant de la relation qu'il entretenait avec son entreprise comme l'on sort "*du sommeil ou d'un rêve*" (FORTINEAU, 1993)...

*"Maintenant, je suis conscient que j'étais fou"
"Je me rends compte que ma façon de vivre était vraiment folle. Je me rends compte"*

Cette prise de conscience ne suscite pas chez lui une forme de nostalgie mélancolique :

"Cette vie passionnelle, je ne la regrette pas parce que ça fait partie de moi"

Pour conclure ce chapitre, nous allons maintenant nous interroger sur deux points clefs, à savoir :

- ① l'articulation entre l'emprise et le deuil
- ② les niveaux de changement associés au processus de deuil

① L'articulation entre l'emprise et le deuil

Comment peut se lire l'articulation entre le processus de deuil et l'emprise de l'organisation sur le dirigeant ? **Selon nous, il y a deuil parce qu'il y a emprise.** Autrement dit, c'est parce que le dirigeant est captif de l'organisation, c'est parce que le lien de sens qui le relie à la firme possède une origine et une signification inconsciente plongeant ses ramifications dans une causalité socio-psychique archéologique que la perte de cet objet d'attachement et d'amour est vécue sur un mode traumatique remettant en cause ses dynamismes psychiques conscients et inconscients, ses enjeux identitaires et narcissiques fondamentaux. La perte de l'objet procède alors d'un changement catastrophique qui "*s'accompagne d'états d'angoisse, de fantasmes d'anéantissement, de souffrance et de menaces vis-à-vis de soi, vis-à-vis des ensembles de liens intersubjectifs et des représentations ordonnées qui assurent la continuité et la stabilité narcissique*" (KAES, 1988, p. 44) du sujet. En d'autres termes, c'est parce que l'entreprise est un objet d'attachement, un objet d'amour, un artefact

²²¹ cf. troisième partie section I.

personnifié que sa perte est vécue selon un processus similaire à celui qui se développe dans le cas de la perte d'une personne aimée. Dans ce cas, les niveaux de dissonance vécus par Fernand (cf. chapitre I) constituent des symptômes qui actualisent sur la scène intrapsychique les dynamismes inconscients sous-jacents à la relation Firme-Dirigeant.

② Les niveaux de changement associés au processus de deuil

Le processus de deuil tel que nous l'avons analysé pose la question de la profondeur du changement pouvant être associée à l'évolution de la firme et la validité de la différenciation entre le sujet social et le sujet personnel dans une problématique de changement.

La théorie du deuil renvoie à la théorie de la relation d'objet, à la théorie psychanalytique du lien (BRUSSET, 1988), elle-même liée à la notion de Moi, qui offre une alternative à la théorie pulsionnelle freudienne. La question qui se pose à nous est d'apprécier le niveau de changement auquel renvoie le processus de deuil, c'est-à-dire de cerner les instances psychiques ou les niveaux psychiques remis en cause par une perte objectale significative. Pour André GREEN (in BRUSSET, 1988), le Moi est l'instance "*qui est sans doute la plus immédiatement en relation avec l'objet*" (p. VI). Selon cette perspective psychanalytique, soutenue par la plupart des apports post-freudiens, la relation d'objet nourrit le Moi, fait partie de sa structure, est le résultat complexe et total d'une certaine organisation de la personnalité : "*La structure de la relation d'objet révélerait la structure de la personnalité, le Moi étant supposé de structure correspondante*" (BRUSSET, 1988, p. 14). La théorie de la relation d'objet pose la question de la dialectique du Self et de l'objet (BRUSSET, 1988, p. 168-177). Comme le note Bernard BRUSSET (1988), "*il est généralement admis qu'à la représentation de l'objet est toujours liée une représentation correspondante de soi*" (p. 60).

La perte objectale renvoie-t-elle à une modification de la structure du Moi ou du Soi ? La théorie du deuil maintient une certaine ambiguïté sur ce thème, même si la notion de perte semble plus largement attachée à celle de Moi que de Self²²². La théorie du narcissisme présente des ambiguïtés similaires puisque le narcissisme est considéré par certains auteurs, qui s'inscrivent dans la lignée freudienne, comme l'investissement libidinal du

²²² voir notamment N. AMAR, C. COUVREUR & M. HANUS (sous la direction de) - "Le deuil", monographies de la Revue Française de Psychanalyse, 1994. - phénomène qui n'est peut-être pas étranger aux difficultés d'intégration du concept de Soi dans la métapsychologie freudienne (SCHAFER, 1990).

Moi, alors que pour d'autres, dans la lignée l'Ecole psychanalytique américaine d'Heinz HARTMANN (1967, 1968), d'Edith JACOBSON (1975) ou d'Heinz KOHUT (1984), il procède d'un investissement libidinal du Soi (voir notamment GUILLEM & alii, 1991). Ainsi, Michel HANUS (1994/2) relie le processus de deuil à un abandon d'une partie du Moi (p. 20) ou à la perte d'une partie de nous-mêmes (p. 14) - plus proche de la notion de Soi ou d'identité. Jean BEGOIN (1994) assimile la perte à "*une menace de mort psychique pour le sujet lui-même*" (p. 33). Il convient sans doute, comme le suggère Nicos NICOLAÏDIS (1989, p. 233), de considérer que, dans la problématique de la perte d'un objet narcissique, le concept de Moi "*se confond avec ceux de Je, du sujet, du Soi ou de l'Etre*". Ce flou conceptuel est nourri d'ailleurs par la définition équivoque de la notion de Moi qui peut être appréhendée sur deux registres, déjà présents dans la pensée freudienne, qui entretiennent un rapport de contiguïté (HARTMANN, 1967 ; GREEN, 1979 ; LAPLANCHE, 1989 ; GUILLEM & alii, 1991) ²²³ :

⇨ Le Moi-instance se définit comme une substructure, une instance partielle de l'appareil psychique, une "*infrastructure de la personnalité*" (HARTMANN, 1967) prise comme partie de la totalité en contact avec la réalité externe (objets externes) et interne, ainsi que par ses fonctions adaptatives et défensives. Cette "*conception métonymique du moi*" (LAPLANCHE, 1989), qui représente la tendance dominante en psychanalyse, est défendue notamment par Heinz HARTMANN (1967, p. 340) pour qui le Moi "*n'est pas synonyme de la "personnalité" ou de "l'individu" ; il ne coïncide pas au "sujet" opposé à "l'objet" d'expérience ; et il n'est en aucun cas seulement la conscience du "sentiment" de son self*". Heinz KOHUT (1974) reproche aux instances définies par la seconde topique freudienne (ça, surmoi, moi) leur caractère hautement abstrait et distant de l'expérience.

⇨ Dans une "*dérivation métaphorique*" (LAPLANCHE, 1989), le Moi désigne l'individu biologique et psychologique tel qui se différencie de l'autre, le sujet de l'action et reflète "*le sentiment d'identité dans sa triple dimension : spatiale, historique et psychosociale*" (GUILLEM & alii, 1991, p. 69). Il désigne alors "*une totalité individuelle vivante*" (LAPLANCHE, 1989), "*une entité unitaire, totalisation de la personnalité psychique*" (GREEN, 1979).

Pour mieux cerner les enjeux de ce débat, il importe de mieux cerner les principales différences conceptuelles attachées aux notions de Soi et de Moi dans la psychanalyse ²²⁴.

²²³ difficultés sémantiques et conceptuelles qui se conjuguent à les multiples acceptions de la notion de Soi (GREEN, 1983 ; DURUZ, 1985).

²²⁴ cf. troisième partie section I.

La notion de Self (ou de Soi) est une notion plus globale qui a une moindre différenciation que celle du Moi (DURUZ, 1985 ; BRUSSET, 1988 ; SCHAFER, 1990 ; WIDLÖCHER in DORON, PAROT, 1991). Alors que le Moi représente une instance partielle de l'appareil psychique (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967), le Soi, tout au moins dans l'esprit de l'Ecole Britannique de la relation d'objet (WINNICOTT, FAIRBAIN, etc.), "*représente la personne en tant que lieu de l'activité psychique dans sa totalité*" (WIDLÖCHER in DORON, PAROT, 1991, p. 638) ou le "*principe organisateur du développement et des actions de la personne humaine*" (DURUZ, 1985, p. 98)²²⁵ : "*D'abord, le Soi se distingue nettement des instances de l'appareil psychique que sont le Ça, le Moi et le Surmoi ; ces termes représentent des concepts abstraits, éléments structurels et fonctionnels d'un modèle d'ensemble ; alors que le Soi est une notion plus phénoménologique de l'ordre de la perception, du sentiment, de la représentation consciente et préconsciente*" (LIPIANSKY, 1995, p. 28). Ainsi, selon Bernard BRUSSET (1988, p. 121), FAIRBAIN a ouvert la voie d'une "*théorie de la relation d'objet généralisée comme élément constitutif de la base du Moi, voire d'un "Self" devenu l'agent de l'investissement qu'il peut souverainement donner ou reprendre*". Pour Heinz KOHUT (in PAUCHANT, 1990), le Self se définirait comme une "*organisation psychologique de l'expérience*", une "*structure psychologie de l'expérience*" et pourrait être considéré comme structure psychique investie d'énergie instinctuelle et douée de continuité dans le temps : "*le soi est un contenu de l'appareil mental mais pas l'un de ses constituants ; il n'est pas une instance de l'appareil mental*" (KOHUT, 1974, p. 7). Sans entrer dans des débats théoriques complexes, les différences de significations associées à la notion de Self entre les Ecoles de pensée (DURUZ, 1985 ; SCHAFER, 1990) ne peuvent occulter les incidences pratiques qui peuvent permettre d'apprécier le niveau de changement associée à un processus de deuil. Que la relation d'objet soit conçue comme une relation du Moi vis-à-vis de l'objet ou du Self en interaction avec l'objet, elle décrit un investissement qui suppose la mise en œuvre de dynamismes inconscients, préconscients et conscients - rappelons que pour FREUD, le Moi est "*pour une grande part inconscient*" (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967, p. 250 226.

S'il est donc clair que la perte d'un objet investi narcissiquement modifie ou bouleverse l'économie et la dynamique du dispositif psychique qui constitue l'objet (DENIS, 1994), l'accomplissement du travail de deuil procède d'une modification des dynamismes inconscients du sujet. La perte d'objet procède donc d'une modification structurale de

²²⁵ alors que pour l'Ego psychology américaine, le Soi est "*assimilé à l'objet de l'investissement narcissique*" (WIDLÖCHER in DORON, PAROT, 1991, p. 638).

²²⁶ cf. troisième partie section I.

l'organisation psychique du sujet, au sens donné à ce terme par Daniel WIDLÖCHER ²²⁷, qui peut s'apprécier à un niveau assez proche de son vécu à travers notamment la redistribution de ses investissements ; caractère structural du changement qui renvoie à la nature structurale de la notion d'identité (DEVEREUX, 1967 ²²⁸). Dans ce type de changement, le Moi, *"en abandonnant l'objet, redeviendrait maître de la voie préconsciente à travers laquelle l'investissement peut être acheminée vers la vie. Au lieu de s'accrocher, tel le rêveur, aux restes d'un attachement qui lui rend inaccessible le chemin de la réalité, le Moi choisirait ainsi la libre disponibilité et la libre circulation des investissements"* (ANDREOLI, 1989, p. 187).

Pour mieux cerner les niveaux de changement induits par le processus de deuil, nous pouvons nous interroger sur les niveaux de perte observable à la fois dans les discours de Fernand et dans les modifications les plus significatives de sa structure Moi-Monde. Selon nous, le processus de deuil vécu par Fernand renvoie à plusieurs niveaux de perte étroitement interdépendants :

⇨ une perte objectale

La cessation de son activité, la succession managériale qui s'est accompagnée d'une modification des statuts juridiques de la société signifie clairement que Fernand a vécu une perte objectale objectivable. Cette perte objective influe nécessairement la permanence subjective et de la cohérence interne du soi qui dépendent de la stabilisation progressive et du maintien de l'équilibre des investissements durables dans le système du Moi (JACOBSON, 1975). Cette perspective objective doit être rapprochée d'une approche plus subjective qui insiste sur le caractère construit de la relation d'objet. En effet, l'objet peut être analysé à la fois comme une structure sociale concrète, une organisation matérielle, relationnelle et expressive et comme un objet imaginaire marqué par des processus inconscients. Au-delà des aspects structurants de la relation d'objet (dans ses aspects spatial et temporel), l'objet, lorsqu'il est fortement investi sur le plan narcissique, devient un support projectif érigé en Idéal du Moi. Sa perte renvoie donc à une perte narcissique et de l'Idéal du Moi projeté, avec la remise en cause des dynamismes inconscients que cela suppose.

²²⁷ cf. troisième partie section I.

²²⁸ cf. troisième partie section I.

⇒ une perte narcissique

Si l'on considère, comme André GREEN (1979, p. 62), que le Moi et le narcissisme sont "*étroitement solidaires pour ne pas dire consubstantiels*", la perte de l'objet rompt l'organisation du Moi comme réseau d'investissements à un niveau relativement constant et compromet, par voie de conséquence, l'unité narcissique du sujet. Le degré d'investissement affectif, sublimatoire, fantasmatique et symbolique de Fernand vis-à-vis de la relation à son entreprise le conduit non seulement à une vulnérabilité narcissique importante, mais implique, dans une perspective de perte objectale, une modification profonde de sa matrice narcissique. En effet, le narcissisme, vu comme le ciment garant de la cohérence des objets internes constitutifs de la personnalité (GUILLEM, LOREN, OROZCO, 1991), a un double versant structurant et involutif (ou destructif).

⇒ une perte identitaire et de certaines parties du Soi

Les pertes du Self peut être rapprochée, d'une part, d'une ambiguïté théorique qui revient à considérer le narcissisme "*comme l'investissement libidinal non pas du Moi, mais du soi*" (HARTMANN, 1967, p. 352) et, d'autre part, et de façon plus pragmatique, des différentes structures fondamentales délimitant les grandes régions globales du concept de soi (L'ECUYER, 1978 ; 1990). Pour apprécier ces niveaux de changements, nous reprendrons ici la grille d'organisation interne des éléments constitutifs du concept de soi proposée par René L'ECUYER (1978, 1990) - que nous n'utilisons pas dans le même sens que celui proposé par l'auteur - pour appréhender le caractère multidimensionnel des changements :

1.1 - La structure Soi-Matériel renvoie à deux dimensions :

◆ Le Soi-Somatique : Les modifications procèdent d'une altération de ses conditions de santé. Même s'il se dit en bonne santé, Fernand observe malgré tout une moindre résistance à l'effort, à l'anxiété, au stress qui a connu durant une grande partie de sa vie professionnelle. Ses problèmes de santé le conduisent encore aujourd'hui à suivre un traitement médical et limiter ses efforts. Il a d'ailleurs subi en février 1995 une seconde hospitalisation liée à ces problèmes cardio-vasculaires.

◆ Le Soi-Possessif : Si l'on se réfère à la définition de L'ECUYER selon laquelle cette sous-structure "*renferme les divers éléments qui peuvent être appelés "miens" et impliquant aussi bien les objets que les personnes*" (1978, p. 81), les changements à ce niveau peuvent s'apprécier par une évolution des articles et des adjectifs avec lesquels Fernand définit sa relation à la société et aux salariés.

- la possession d'objet : Dans 75 % des cas, il ne désigne plus la société sous un mode possessif, mais sous un mode défini, indéfini ou démonstratif.

- la possession de gens : Dans 50 % des cas, il désigne les salariés sous un mode possessif - caractéristique qui nous paraît devoir être rapproché de son "style paternaliste". Par ailleurs, les salariés reconnaissent aujourd'hui unanimement Philippe C. comme le dirigeant de l'entreprise.

1.2 - La structure Soi-Personnel renvoie à deux dimensions :

◆ Image de Soi : Le changement connu par Fernand s'est accompagné principalement d'une modification de ses aspirations (désirs, souhaits), ses activités (réorientation de ses logiques d'action), ses sentiments (attachement à son entreprise, disparition de ses peurs et angoisses), de ses goûts et intérêts (redécouverte des activités artistiques et sportives, "initiation" musicale).

◆ Identité de Soi : Le changement connu par Fernand s'est accompagné principalement d'une modification de ses dénominations (il se définit aujourd'hui comme un "*ancien artisan*"), de ses rôles et son statut (il ne se sent plus le patron de l'entreprise), d'un passage à des rôles instrumentaux liés à son activité professionnels à des rôles socio-affectifs liés à la naissance de ses petits-enfants et son statut de "grand-père", de son idéologie (conception de l'engagement au travail, de l'équilibre vie professionnelle - vie familiale) qui a nécessité un travail de désincorporation de ses habitus originaires, de désidentification des modèles véhiculés par son milieu familial, de dé-liaison de certaines des valeurs.

1.2 - La structure Soi-Adaptatif renvoie à deux dimensions :

- ◆ Valeur de Soi : Pour L'ECUYER, cette sous-structure contient deux catégories relatives à la valeur personnelle et la compétence. Sur le plan de la valeur personnelle, le sentiment de manque de confiance en soi est toujours présent chez Fernand. Au niveau des compétences (impression d'efficacité réelle, appréciation de son rendement et de sa performance) et eu égard à modifications technologiques que l'entreprise a connu, Fernand reconnaît qu'il ne possède plus les compétences nécessaires pour diriger l'entreprise.
- ◆ Activités du Soi : En cessant ses activités managériales, Fernand s'est réapproprié son temps personnel et a restructuré son espace de vie de façon profonde (déménagement) et redéfini les "structureurs" (BERNE, 1972) de son temps (activités artistiques et sportives).

⇒ la perte d'une passion

La peur de perdre une passion est une des composantes de l'angoisse de séparation (NETTER, 1989). Le caractère structurant de la passion, l'exaltation du narcissisme qu'elle suscite, la redistribution énergétique et fonctionnelle qu'elle sous-tend (DAVID, 1966) peuvent laisser la place à un sentiment de vide dont le vécu est brusquement réveillé par un changement de cadre ou la perte de l'objet investi. Chez Fernand, la perte de l'objet s'est accompagnée d'une perte de la relation passionnelle sujet-objet qui nourrissait le phénomène d'emprise de l'organisation sur le dirigeant ²²⁹ :

"Cette passion, elle est morte maintenant. Et je suis bien content qu'elle soit morte parce qu'elle était trop forte"

"Elle est morte il n'y a pas longtemps, sur deux ou trois ans, quand j'ai vu que mon état de santé ne me permettait plus de vivre à cette vitesse folle, cette passion est tombée"

L'épuisement, lié à des causes internes (faiblesse physique, maladie, âge, violence de la passion) ou externes, est l'une des causes naturelles de la mort d'une passion - la transformation et la substitution en étant deux autres (RONY, 1961). La fin de la passion peut être alors rapprochée des réaménagements normatifs de l'identité étroitement associés

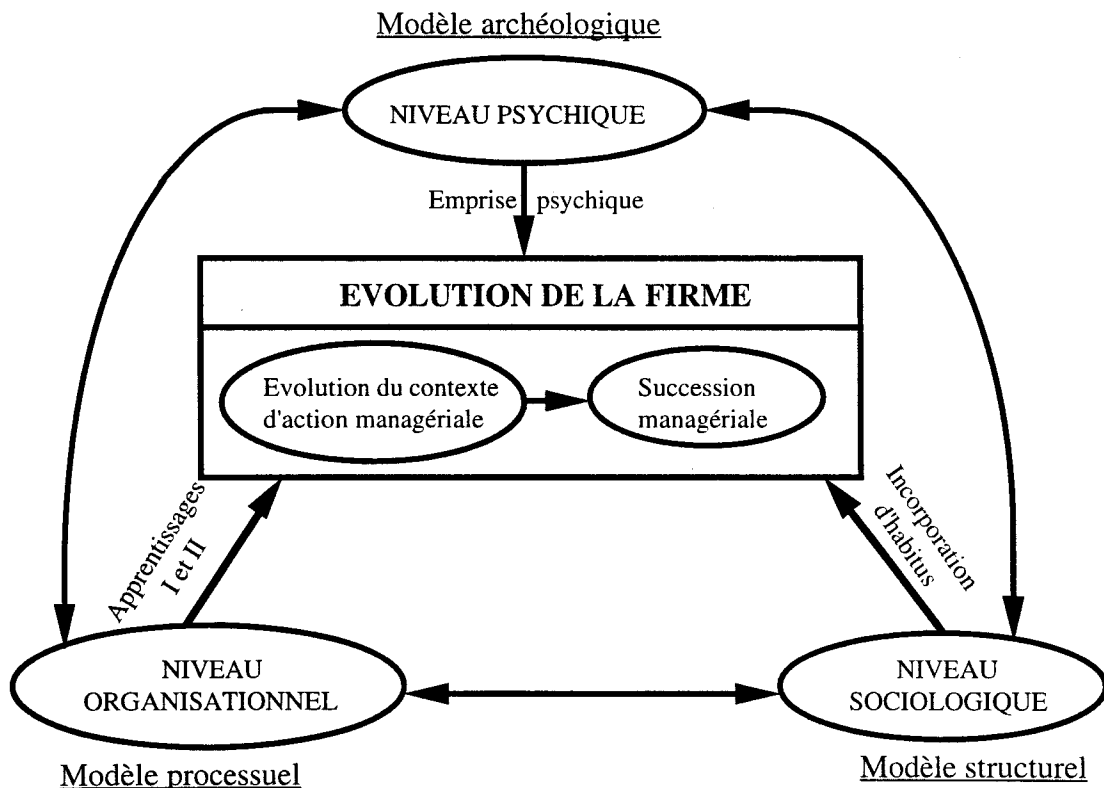
²²⁹ perte par laquelle l'objet aimé laisse la place à l'objet réel, pour reprendre une distinction établie par Max PAGES (1991).

aux théories de cycle de vie (cf. troisième partie section IV). D'une manière plus générale, il est loisible de considérer, comme Jérôme-Antoine RONY (1961, p. 38-39), que le destin ultime de la passion contient en lui-même sa propre disparition lorsqu'elle se confronte au principe de réalité : *"la passion porte en soi sa propre mort, car la principale cause de sa disparition, c'est l'épreuve du réel (...) la passion idéalise l'objet ; elle ne peut donc vivre qu'en rêve ou en somnambule dans la réalité, mais le rêve exaspère sans rassasier, la passionné veut alors la présence réelle"*.

Nous allons maintenant voir comment il est possible de penser l'articulation entre les niveaux de réalité psychique, sociologique et organisationnelle pour mieux cerner la problématique qui entoure l'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel.

III - L'EMPRISE ET LA SUCCESSION MANAGERIALE

L'étude de l'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant, dans ses aspects relatifs à la modification du contexte d'action managériale et la succession managériale, procède d'une causalité complexe, qui renvoie aux différentes figures temporelles de causalité du matériel biographique, pouvant se résumer comme suit :



Pour penser l'articulation entre ces niveaux de réalité, nous emprunterons la notion "d'amalgame" à Max PAGES (1993) ²³⁰ et utiliserons celle de bloc interdimensionnel ²³¹. Pour nous, un amalgame est un processus de bouclage et de renforcement complexe entre des sphères de déterminations d'ordre différent qui aboutissent à une rigidification des systèmes, à la dissolution de leurs frontières, à la constitution de blocs interdimensionnels et tendent à restreindre l'espace et le jeu entre les niveaux d'irréductibilité du réel. Un bloc interdimensionnel est un amalgame qui lie des processus relevant d'ordre différent (niveau organisationnel, sociologique et psychique), dispose de qualités émergentes et de contraintes propres, établit sa régulation et sa stabilité à travers des mécanismes de rétroaction des qualités émergentes du "tout" sur les parties ²³². Dans cette perspective dialectique, nous pouvons distinguer trois blocs interdimensionnels pour lesquels les formes temporelles de causalité archéologiques, processuelles et structurelles (CONINCK, GODARD, 1989 ²³³) interagissent dans une logique récursive et systémo-événementielle (MORIN, 1990) :

⇒ Bloc I : le bloc dimension psychique - dimension organisationnelle

⇒ Bloc II : le bloc dimension psychique - dimension sociologique

⇒ Bloc III : le bloc dimension sociologique - dimension organisationnelle

Le descriptif que nous allons proposer appelle d'ores et déjà plusieurs réserves. Il est évident qu'il est simplifié pour clarifier l'analyse et ne tient pas compte de tous les éléments, les bouclages, les effets de feed-back et les renforcements qui existent à l'intérieur même de ces blocs. L'exposé qui suit doit, par conséquent, être lu dans une

²³⁰ bien que nous utilisions ce terme dans un sens différent de celui proposé par l'auteur. Pour Max PAGES (1993, P. 310), un **amalgame** est un "processus fondamental de la pathogenèse, constitué par le renforcement des conflits entre deux ou plusieurs systèmes psychiques, ainsi que par la mise en commun ou une liaison automatique entre les mécanismes de défense correspondants. L'amalgame aboutit à une rigidification des systèmes, à la dissolution ou non-formation de leurs frontières, à la constitution de blocs intersystémiques. Il restreint l'espace et le jeu intersystémiques, les possibilités d'information et de communication internes, et avec autrui".

²³¹ la notion de bloc interdimensionnel tel que nous l'utilisons ici est assez proche, dans l'esprit, de celle de "bloc intersystémique" de Max PAGES que l'auteur définit comme une combinaison d'"amalgames liant les défenses de deux systèmes".

²³² les notions de niveaux organisationnel, sociologique et psychique conservent le sens que nous leur avons donné jusqu'ici (cf. chapitre I).

²³³ cf. chapitre I.

perspective synoptique qui ne traduit pas toute la complexité du réel et ne vise d'ailleurs pas à l'embrasser.

① **Bloc I : le bloc dimension psychique - dimension organisationnelle**

Le schéma identitaire lié à l'histoire psycho-affective du sujet le conduit à développer des logiques d'action dans la sphère organisationnelle qui non seulement sont marquées dans leurs fondements par cette histoire, mais prolongent les souffrances d'un passé inscrit dans un temps qui ne passe pas (tendance masochiste, failles narcissiques, etc.). La firme n'est pas vue comme un système technico-économique, mais comme un objet d'amour chargé d'une forte valence affectivo-symbolique sur lequel le dirigeant projette ses idéaux narcissiques, sublime ses pulsions agressives et autour duquel il construit son identité. A travers une volonté compulsive à prouver sa valeur, à acquérir la reconnaissance maternelle et familiale, à répondre aux attentes d'un projet parental, il s'enferme dans des logiques d'action qui altèrent ses capacités de distanciation par rapport au désir de l'Autre, son processus de séparation-individuation et indirectement ses capacités d'apprentissage et de méta-apprentissage. Au-delà du sens que l'individu donne à l'action qu'il entreprend selon la situation d'action ou des composantes multiples de la rationalité (cf. deuxième partie section II), l'influence du système psychique sur le système organisationnel s'exerce à travers une triple logique affective-symbolique et fantasmatique qui exerce une fonction contenante sur certaines composantes de rationalité de l'acteur organisationnel.

⇨ la logique affective

La compréhension du domaine affectif reste un thème complexe : "*Il ne saurait y avoir de compréhension ou d'explication exhaustives de l'affectivité concrète, dans la mesure où le vécu (conscient et inconscient) déborde par essence tout ce qui n'est pas sa stricte reproduction*" (DAVID, 1971, p. 143). La connaissance de l'affectif, qui plonge ses racines dans le corps et l'inconscient, se trouve par nature irréductiblement limitée et il "*subsiste toujours dans le qualitatif un fond, un reste qu'aucune de ses traductions ou transpositions possibles ne peut épuiser, ni même sans doute atteindre*" (DAVID, 1971, p. 143).

La logique affective renvoie au domaine du sensitif, des états contrastés de plaisir et de douleur (GREEN, 1970). La désignation d'affect regroupe ici "*tous les aspects subjectifs qualificatifs de la vie émotionnelle au sens large, comprenant toutes les nuances que la*

langue allemande (Empfindung, Gefühl) ou la langue française (émotion, sentiments, passion, etc.) regroupent sous ce chef" (GREEN, 1970, p. 895). Placée au carrefour du psyché et du soma, la gamme affective renvoie donc à une échelle d'états plus ou moins violents, plus ou moins durables, plus ou moins médiatisés par la sphère représentationnelle, plus ou moins accompagnés de manifestations physiologiques - distinction entre les affects primaires et secondaires (GREEN, 1970). Ainsi, l'apparition de l'affect, son développement et sa disparition se situent au carrefour de divers ordres de données du monde intérieur (désir, représentation de l'objet, fantasmes, pulsions, conflit intra-systémiques (Moi, Surmoi, Ça) et extérieur (perception de l'acte et du monde, expression motrice, etc.). L'indissociabilité absolue de ce qu'on appelle couramment "représentation" et "affect" se retrouve, comme le suggère René ANGELERGUES (1993), dans le "concept de sens" : "*La séparation de la "représentation" et de l'"affect" signifierait la mort de la représentation et celle de l'affect*" (ANGELERGUES, 1993, p. 57)²³⁴. Dans cette perspective, l'émotion, vue comme une "*conduite de communication infra-linguistique*", "*un mode de communication archaïque*", "*un dispositif lourd, à inertie, tributaire de ses origines, du côté des régulations organiques et de l'expression instinctuelle primaire dont elle décolle à peine*" (PAGES, 1987, 1993), et le sentiment, vu comme une expression élaborée de la mise en relation avec l'autre, de la sensibilité à l'autre (PAGES, 1984), constituent les extrémités d'un continuum de l'expression affective individuelle et/ou groupale.

L'interdépendance et la solidarité de ces différents aspects dans la façon d'éprouver le monde, de se le représenter et de communiquer avec autrui ne peuvent pas toutefois occulter la diversité des expressions affectives. Ces expressions se retrouvent dans toute leur diversité dans la sphère organisationnelle qui peut être le théâtre des chocs émotionnels (agressivité manifeste ou latente, réactions de défenses affectives, peur, angoisse, etc.) ou de médiatisation affective du rapport à l'autre passant par la reconnaissance et l'acceptation, plus ou moins authentiques, de son altérité (PAGES, 1984 ; LOUART, 1990) - l'acceptation ne signifiant pas la négation des désaccords, de conflits ou des ruptures.

Analysé dans la dialectique de la socialisation et l'individuation (cf. troisième partie section I), de "*l'identité pour soi*" et de "*l'identité pour autrui*" (LAING, 1971), l'affect est le témoin privilégié du déchirement entre l'homme privé et l'homme social, du conflit entre le besoin qu'on a d'être comme les autres, le désir d'être autrui ou avec autrui mais en

²³⁴ René ANGELERGUES note d'ailleurs que cette séparation constitue "*une véritable amputation de la représentation de sa force vive constituante, amputation qui permet de la ranger dans la catégorie traditionnelle et très "intellectuelle" - et donc rationnelle - que lui avait confectionnée la philosophie et qu'avait pieusement conservée la psychologie*" (p. 57).

même temps le désir d'être soi, du conflit entre être relié et être dépendant : "*c'est l'affect qui est l'expression, la mesure, le signal du trop ou du pas assez de la dépendance à autrui et du lien d'autrui aux forces profondes qui nous habitent et que nous ne connaissons pas aisément*" (GUILLAUMIN, 1994, p. 34). Cette dialectalisation ne s'entend pas exclusivement dans la perspective synchronique dans laquelle elle s'exprime, mais se nourrit de l'histoire du sujet dans toute sa singularité. Elle rend, dans des proportions variables selon les contextes d'action, quelque peu artificielle la séparation entre l'homme social et la personne.

Au-delà de la problématique affective sous-jacente au processus de séparation-individuation par rapport au projet parental, cette prégnance de la sphère affective, chez Fernand, se retrouve tout particulièrement la structure bipolaire Dirigeant-Entreprise qui se nourrit d'une captation de l'imaginaire, du temps, de l'identité, des étayages narcissiques du sujet trouvant ses racines dans le registre affectif. Dans ce cas, la firme, dans ses aspects sociaux et non-sociaux, devient un objet de fascination hypnotique pour le Moi qui maintient le sujet dans une position de dépendance par rapport au narcissisme. Cette emprise affectivo-symbolico-fantasmatique, qui plonge ses ramifications dans le registre de l'inconscient, "encadre" toutes formes de prise de conscience, toutes formes de métacognition ou de métaconation susceptibles de générer une distanciation psychologique entre le dirigeant et la firme, une remise en question de ses logiques d'action, c'est-à-dire définit de façon plus ou moins stricte un champ des possibles en terme de changement représentationnel et comportemental. En fait, la prise de conscience de aliénation du Moi à la firme se trouve barrée par des affects conscients et inconscients qui ne sauraient être questionnés ou remis en cause en tant que tel tant que la structure bipolaire Dirigeant-Firme n'est pas tenue pour suspecte, pesante, contraignante. Cet investissement affectif de l'objet devient une forme de "paradigme" à travers lequel le dirigeant effectue son travail de sélection et de recomposition de la réalité, et lui donne un sens. Il définit la fonction contenante dans lequel s'inscrivent et se médiatisent les autres formes de rationalité, c'est-à-dire qu'il exerce, toutes choses restant égales par ailleurs, une hiérarchie structurelle et de contrôle sur l'ensemble de processus mis en œuvre dans la construction de la réalité endogène et exogène.

⇨ la logique symbolique

La symbolisation et la vie émotionnelle entretiennent d'étroits rapports réciproques qui conditionnent la nature personnelle dont chacun répond aux événements de sa vie (TOUZE, 1994), qui enferme le sujet dans une structure de sens produit par le jeu

complexe et incessant de ses représentations (BOUCHARD, 1989) : *"l'affect est la matrice de la symbolisation et non pas uniquement son énergie"* (GREEN, 1980, p. 191). L'idée de dimension symbolique ²³⁵ est consubstantielle à celle même d'humanité (CHANLAT, 1989) et de langage (GIBELLO, 1989). Ainsi, tout collectif, formel ou informel, est producteur de sens et de significations, d'un ordre symbolique qui est *"toujours le résultat d'une interrelation dialectique entre un contexte, des acteurs et des rapports sociaux"* (CHANLAT, 1989, p. 531 ²³⁶) et se gère de façon à part entière (DEGOT, 1985, 1993).

Pour Fernand, ce processus de symbolisation portait sur la signification et le sens de la structure bipolaire Dirigeant-Firme dans son registre psychique et par rapport à son histoire psycho-affective infantile et historico-sociale. Celle-ci s'inscrivait dans une construction de réseaux symboliques figée qui le bloquait dans une logique d'action répétitive (comportement et pensée), l'enfermait dans un réseau de résonances et d'associations émotionnelles chargées d'une valence hédoniste (contractées au cours de son histoire de vie) conditionnant sa compréhension de lui-même et du monde qui l'entoure. La signification symbolique de l'objet renvoyait alors à des résonances inconscientes profondément intériorisées, à un tel point que ses stratégies cognitives tendaient à s'automatiser, se stabiliser et devenir indépendantes du monde extérieur. Cette inscription du lien symbolique dans une logique hédoniste bloquait toute forme d'apprentissage et de méta-apprentissage tout en limitant les possibilités de distanciation par rapport à son vécu et ses logiques d'action : *"un sujet trop brûlant oblige l'activité de compréhension à s'arrêter (...) La réflexion se trouve alors entravée, déformée, falsifiée, détournée de la vérité, voire totalement arrêtée"* (TOUZE, 1994, p. 127).

⇨ la logique fantasmatique

Comme la logique symbolique, l'activité fantasmatique du sujet est étroitement liée à sa vie affective et entretient un rapport étroit avec le désir (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967) : *"Fantasme et affect s'appellent l'un l'autre. L'évocation du fantasme soulève une montée d'affect (...) qui amène souvent un remaniement de l'affect dans un sens plus angoissant ou plus proche de la réalisation non déguisée du désir. La tension affective*

²³⁵ vue comme un ensemble de structures psychiques inscrites en nous par l'expérience (TOUZE, 1994), une formation substitutive à un contenu refoulé ou non qu'elle représente (GIBELLO, 1989), un processus de liaison par lequel les objets, les activités et les situations acquièrent des significations émotionnellement nouvelles (ANGELERGUES, 1993).

²³⁶ voir également AKTOUF, 1989.

sollicite le fantasme qui est déjà en soi une issue de décharge, une "liaison" de cette énergie en quête de représentation" (GREEN, 1970, p. 1031).

La logique fantasmatique, consciente ou inconsciente ²³⁷, exprime une représentation de l'action, où se lient les affects et les représentations, qui se réfère à la "mise en scène" et la réalisation hallucinatoire du désir *"dans ce qu'il a de plus intime, parfois même de plus secret, au plus près des désirs infantiles refoulés, encore tout imprégné des désirs infantiles refoulés"* (PERRON-BORELLI, PERRON, 1987, p. 568) ²³⁸. Ne souscrivant pas aux exigences de la réalité, elle permet au sujet de se situer dans une multitude de rôles vis-à-vis de ses objets internes, de s'affranchir des limitations du champ des possibles induites par l'action, de compenser l'insatisfaction du réel par une production imaginaire nécessaire à la santé psychique (avec le risque de devenir désadapté par ses excès lorsqu'un déploiement fantasmatique excessif détourne trop le sujet de l'action), de nourrir des projets de créativité et des activités sublimées qui s'incarnent dans l'action, c'est-à-dire qui produisent des effets, des transformations dans le monde extérieur (avec le problème de la définition des frontières entre objet interne et objet réel).

Elle se retrouve également dans la formation de désirs ambitieux qui servent à exalter la personnalité, des idéaux narcissiques projetés sur les relations d'objet, dans l'identification du Soi au Soi-grandiose (KOHUT, 1974) : *"Nos rêves et nos fantasmes sont pétris d'une aspiration à la complétude et à la toute-puissance dont le terme "phallus" est le signifiant représentatif, aussi bien pour les hommes que pour les femmes"* (HERFRAY, 1993, p. 52) - ce terme pouvant être rapproché de l'image de la complétude et de la toute-puissance. Loin de s'opposer à l'action, cette rationalité s'inscrit, comme le suggèrent Michèle PERRON-BORELLI et Roger PERRON, (1987, p. 630), dans une relation dialectique d'opposition et de complémentarité vis-à-vis de l'action : *"Opposition dans la mesure où le fantasme peut remplacer l'action, et où, parfois, sa fonction est justement d'en détourner ; dans la mesure où, réciproquement, l'action peut avoir pour fonction et pour effet de court-circuiter le libre jeu du fantasme. Complémentarité dans la mesure où le fantasme, en tant qu'action imaginaire, naît et s'alimente sans cesse d'actions passées, et prépare les actions futures"*. Sa fonction est de rester néanmoins ce qui ne doit jamais être réalisé et de fournir le soubassement et les éléments créatifs nécessaires à la réflexion et à la volonté transformatrice (ENRIQUEZ, 1988).

²³⁷ certains auteurs, comme Tony ANATRELLA (1990, 1993), attribuent au fantasme un statut exclusivement inconscient, alors que d'autres (voir notamment LAPLANCHE, PONTALIS, 1967), précisent l'ambiguïté de statut topique (conscient, préconscient et inconscient).

²³⁸ les inférences conscientes des fantasmes inconscients s'expriment *"qu'après avoir subi une élaboration d'une extrême complexité dans le Préconscient"* (PERRON-BORELLI, PERRON, 1987, p. 567).

Ces trois registres de la vie psychique imprime leur empreinte sur le lien qui existe entre la firme et le dirigeant. Dans de prochains développements, nous reviendrons sur l'importance de ce lien, de cette structure bipolaire Dirigeant-Firme pour penser la complexité qui entoure les notions de rationalité et de logique d'action.

② **Bloc II : le bloc dimension psychique - dimension sociologique**

Le complexe d'infériorité par rapport à une image paternelle idéalisée, la volonté de prouver sa valeur, le besoin de reconnaissance vis-à-vis des figures parentales et d'autres personnes significatives altèrent la capacité du sujet à créer une historicité ²³⁹, à se démarquer du projet parental intériorisé, fruit de la colonisation du désir de l'Autre qui enferme le sujet dans une trajectoire sociale donnée. A cela, la détérioration du sentiment de confiance en lui, la survalorisation acquise du faire "*comme manière d'être, univoque, obligée, qualifiante, justifiante*" (PRIGENT, 1994, p. 148) ne peuvent que générer des phénomènes de résistance au changement vis-à-vis d'un engagement dans l'inconnu, d'une distanciation par rapport à des pratiques et des logiques qui ont fait leur preuve, mais qui altèrent sa capacité d'apprentissage, constituent une entrave dans un processus de remise en cause de ses habitus inscrits dans un passé, une histoire, une culture groupale, une trajectoire sociale. Le processus de socialisation, l'intériorisation et l'appropriation librement consenties du projet parental socialement situé, qui nourrissent la construction de l'Idéal du Moi, assurent la présence active des dispositions durablement inculquées et inscrites dans les conditions objectives en produisant des pratiques et de représentations conformes à ceux engendrés par l'histoire. Par l'intermédiaire de ce Idéal, ces dispositions intérieures définissent les structures motivationnelles qui se traduisent par la recherche de relations préférentielles Moi-Monde susceptibles de satisfaire les désirs du sujet en fonction d'un avenir probable que ces principes générateurs devancent et contribuent à faire advenir. A ces différents éléments s'ajoute également un processus de renforcement entre des éléments pouvant être rapprochés de différents registres. Ainsi, par exemple, la signification du travail dans le système de valeurs de Fernand résulte tant d'un processus d'incorporation d'habitus étroitement associé à sa trajectoire sociale (processus de socialisation) et aux caractéristiques de son groupe d'appartenance et d'identité que de l'identification à un modèle paternel idéalisé qui incarnait cette valeur dans ses actes.

²³⁹ La "capacité de distanciation de l'individu dans le rapport à son histoire, le travail qu'il effectue pour en modifier le sens, pour tenter d'en devenir le sujet, la possibilité d'abandonner des habitus impropres et d'en acquérir d'autres pour faire face à des situations nouvelles, constitue la fonction d'historicité" (DE GAULEJAC, 1991, p. 45).

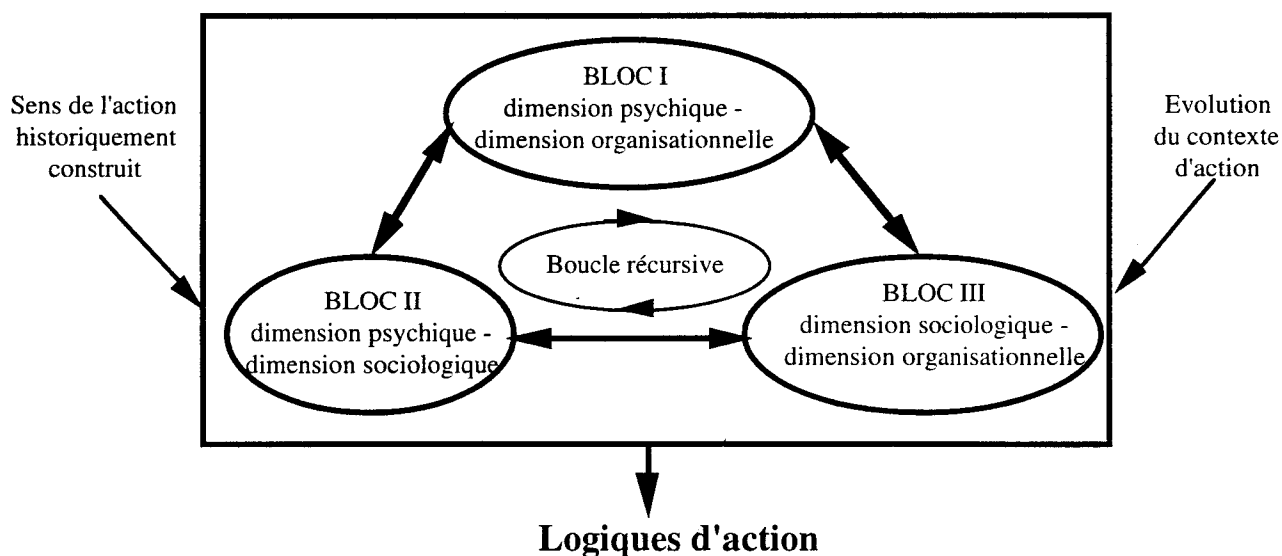
③ **Bloc III : le bloc dimension sociologique - dimension organisationnelle**

L'incorporation d'habitus professionnels et socio-familiaux affecte les capacités d'apprentissage du sujet, la remise en cause profonde de ses logiques d'action managériale (proximité par rapport à l'exécution concrète du travail, culture artisanale, etc.), mais aussi sa conception de l'apprentissage et du perfectionnement (survalorisation de l'autodidaxie au détriment d'autres vecteurs éducatifs) : "*Quand on dit que l'habitus c'est toute notre expérience passée incorporée dans notre être, toute notre histoire inscrite au plus profond de nous-mêmes sous formes de prédispositions à faire, à dire, sentir, penser ceci ou cela, comme ceci ou comme cela, véritable boussole interne qui nous permet de nous orienter dans l'espace social, il faut se demander si toutes nos expériences passées, tous nos apprentissages pèsent d'un même poids dans la constitution des structures de notre personnalité*" (ACCORDO, 1991, p. 90). Ce phénomène correspond en partie à celui décrit par un certain nombre de modèles de la théorie de cycle de vie qui insistent sur les difficultés des dirigeants de passer d'une culture artisanale à une culture managériale, de "professionnaliser" leurs pratiques de management et de gestion dans une perspective de développement de l'entreprise (cf. deuxième partie section III). Cette logique d'autodidaxie fortement valorisée et héritée d'une tradition familiale (le grand-père et le père), qui se double d'une forme d'isolement et de retranchement à l'intérieur de l'entreprise en raison notamment de l'idéal d'autonomie éducative qu'elle sous-tend, affecte la volonté et la capacité du dirigeant à s'inscrire dans une logique d'apprentissage collectif, à recourir à des institutions éducatives dont il doute d'ailleurs de l'efficacité. Par cet enfermement dans une logique d'action dépendante de la situation d'action et construite sur la base de l'histoire de ses activités (BERNOUX, 1995), cette forme de formation expérientielle ne peut toutefois lui éviter les effets pervers de la "myopie de l'apprentissage" (LEVINTHAL, MARCH, 1993) et de la formation expérientielle (cf. troisième partie section II).

④ **Conclusion**

Il est évident que ces différents blocs ne sont pas autonomes les uns par rapport aux autres. **Tant que la situation l'autorise**, l'interaction de ces différents niveaux de réalité se renforce pour marquer de façon prégnante les logiques d'action du dirigeant. Les relations circulaires et récursives entre ces différents sous-systèmes consacrent une autonomie relative de cette configuration socio-psychique par laquelle le sujet transforme des représentations nées du passé en guides d'action quotidienne tout en intégrant les éléments

de "désordre" ou de "bruit" de l'environnement, tant que ceux-ci ne remettent pas en cause de manière profonde l'identité professionnelle associée aux logiques d'action du dirigeant et à ses étayages narcissiques.



La conjonction de ces blocs reste toutefois dépendante des relations avec le contexte d'action du dirigeant. Lorsque celui-ci se modifie de manière trop radicale, le sujet se retrouve placé dans une situation de crise socio-psychique, désignant ici une zone intermédiaire et transitionnelle caractérisée par la défaillance des mécanismes de régulation (KAES, 1979) ²⁴⁰. Cette déstructuration "attaque" alors les différents blocs et s'accompagne d'effets psychologiques dont le vécu traumatique est inséparable des enjeux impliqués (les enjeux narcissiques et identitaires étant ceux dont la valence affectivo-symbolique reste certainement la plus forte). Nous allons voir maintenant comment cette distinction entre ces différents blocs et l'articulation de ces niveaux de réalité permettent un enrichissement de la théorie de la succession managériale et des processus d'accompagnement du changement des logiques d'action des dirigeants.

❶ L'analyse dialectique et la théorie de la succession managériale

Les théories de la succession managériale conservent un ancrage synchronique marqué ²⁴¹, synchronicité qu'il convient toutefois de relativiser si l'on considère certains

²⁴⁰ cf. troisième partie section IV.

développements théoriques proposés les modèles de cycle de vie. Dans leurs conclusions, elles légitiment le remplacement des cadres dirigeants selon des perspectives et des angles d'analyse divers (approches rationnelle, cognitive, socio-politique, symbolique, personnalologique, théories de l'apprentissage, etc. ²⁴²) qui s'inscrivent dans une vision le plus souvent adaptationniste. Si l'on se place dans cette même perspective, notre recherche non seulement confirme, mais renforce les conclusions de ces travaux non seulement pour des raisons synchroniques (capacité d'apprentissage, etc.), mais diachroniques (influences de dynamismes inconscients, etc.).

En effet, le phénomène d'emprise combinée à l'existence de blocs interdimensionnels que nous venons d'identifier ²⁴³ nous conduit non seulement à nous interroger sur la capacité des dirigeants à évoluer dans leurs logiques profondes ²⁴⁴, mais pose également la question de savoir dans quelle mesure le dirigeant n'est pas, dans certains cas, un obstacle à l'évolution de la firme (cf. deuxième partie section II). Sur le premier point, Fernand admet tout à fait qu'il n'aurait pas été capable de conduire la mutation technologique que la société a connue. La création de la société A.O.D. et l'arrivée de son fils constituent des événements qui ont influé sur la survie de la firme.

"Nous devons notre survie à la création d'A.O.D."

On peut certes rétorquer que ce phénomène résulte d'une gestion défaillante de la dichotomie intérieur-extérieur (DEBOURSE & alii, 1983, 1993), de l'absence d'inscription du dirigeant dans une "logique qualifiante" pouvant s'entendre dans une vision intérieure (logique d'organisation, évolutions des rôles et des fonctions, etc.) et/ou extérieure (réseaux relationnels, formation professionnelle, etc.). La limite de cette critique tient au fait que les modalités de gestion de ces arbitrages sont étroitement liées aux caractéristiques personnelles du dirigeant, à ses valeurs, ses motivations, etc. qui procèdent parfois des logiques structurelles profondes de la personnalité (introversion-extraversion, ouverture-fermeture, etc. ²⁴⁵) ne pouvant se modifier par des arguments "rationnels". Sur le second point, Fernand s'est senti, avec le recul, être un obstacle dans la mise en œuvre de la nouvelle dynamique organisationnelle liée à cette mutation et insufflée par son fils. Selon lui, l'arrivée de son fils lui a permis d'éviter une trajectoire de vie plus tragique.

²⁴¹ cf. deuxième partie section III.

²⁴² cf. deuxième partie section III.

²⁴³ lorsqu'on replace ces notions dans une contextualisation de l'activité managériale.

²⁴⁴ en soulignant les limites des théories de l'apprentissage socio-cognitif, métacognitif, par l'action, de la formation expérientielle, etc. (cf. deuxième et troisième partie).

²⁴⁵ cf. troisième partie section I.

"C'est une chance que Philippe soit arrivé. Sans cela, je crois que je serais mort dans mon entreprise"

Il admet ainsi, ce qui est largement plausible eu égard aux évolutions technologiques actuelles du secteur, que sans l'arrivée de son fils, la société aurait certainement disparu aujourd'hui.

1.1 - Performances organisationnelles et succession managériale

Pour dépasser quelque peu le domaine de la subjectivité ou de l'intersubjectivité discursive, nous pouvons tenter d'objectiver les effets de la succession managériale en tentant d'apprécier ses effets sur les performances économiques de l'entreprise. Nous avons vu que, sur cette question, la théorie de la succession managériale présente des faiblesses méthodologiques certaines qui paraissent largement insolubles si l'on considère les controverses épistémologiques, théoriques et méthodologiques qui entourent cette question (cf. deuxième partie section III). Au-delà du problème de choix des critères pour apprécier la notion de performance, l'établissement d'un lien de causalité entre la succession et les résultats de l'entreprise procède d'un tel réductionnisme que les tenants de cette théorie évoquent d'ailleurs l'existence de corrélation sans s'aventurer à établir une causalité stricte. Dans le cas qui nous intéresse, le problème est d'autant plus complexe que les effets de la succession managériale ne peuvent s'apprécier entre un avant et un après clairement délimités dans le temps. Les décisions prises par Philippe C. ont naturellement eu des influences sur la stratégie industrielle et la trajectoire de l'entreprise alors que son père était encore le P.D.G. (il l'est toujours d'ailleurs). Si l'on retient le moment où Philippe C. s'est retrouvé seul à la tête de l'entreprise, la date la plus pertinente serait alors la fin de l'année 1991, au moment où Fernand s'est absenté de la firme pendant plus de sept mois (jusqu'au 1er juillet 1992). Eu égard à ce caractère approximatif de la délimitation de l'horizon temporel retenu, notre approche n'entend pas résoudre cette controverse théorique et méthodologique dans laquelle se trouve la théorie de la succession managériale sur le thème de l'appréciation des liens succession-performance organisationnelle. En ce sens, elle présente des faiblesses comparables à celles que nous avons pu évoquer (cf. deuxième partie section III). Il convient donc au lecteur d'apprécier avec toute la prudence qui s'impose les résultats que nous allons présenter dans els pages qui suivent.

Pour apprécier les effets de la succession managériale sur les performances économiques de la firme, nous avons choisi de retenir une double perspective individuelle et comparative :

① Dans une perspective individuelle, il s'agit pour nous de cerner l'évolution entre 1982 et 1994 d'un certain nombre d'indicateurs que nous avons retenu, à savoir la rentabilité financière, la rentabilité économique, le taux de marge d'exploitation et le taux de marge nette. Nous n'avons pas élargi l'horizon temporel de cette série chronologique car nous ne disposons pas des éléments comptables qui nous auraient permis de le faire. Nous avons retenu trois périodes qui correspondent à trois phases clés de la vie de la société S.A.C.I. :

⇨ 1982 - 1986 : Période au cours de laquelle Fernand était à la tête de la société de son père sans être légalement investi des pouvoirs de décision et de gestion, la gérance étant confiée à sa mère avec laquelle il entretenait de profonds différends.

⇨ 1988 - 1991 : Période au cours de laquelle Fernand et son fils dirigeaient l'entreprise nouvellement créée après la fusion-absorption de l'activité imprimerie de la société créée par Robert C. et de A.O.D. Il convient toutefois de noter que la stratégie industrielle de l'entreprise a largement été déterminée par Philippe C. à partir de 1989 (introduction de la P.A.O.).

⇨ 1992 - 1994 : Période au cours de laquelle Philippe C. a assumé seul la direction de l'entreprise, même si son père est toujours investi légalement du titre de Président Directeur Général.

② Dans une perspective comparative, il s'agit pour nous de comparer les différents ratios de la société S.A.C.I. avec ceux de ses concurrents sur une période allant de 1990 à 1993. Le choix de cette période a été principalement guidé par la possibilité que nous avons de recueillir les informations comptables pour effectuer ces comparaisons. Pour notre compte, nous considérerons ici que des indicateurs favorables constituent une présomption de performance ²⁴⁶.

Les critères que nous avons retenu pour apprécier la notion de performance économique sont les suivants ²⁴⁷ :

²⁴⁶ dans un raisonnement comparable à celui développé par J. LEBRATY et R. TELLER (1984, p. 570) lorsqu'ils écrivent : "*Faire des profits ne signifie pas obligatoirement que l'on soit compétitif=faire des profits supérieurs aux concurrents constitue, par contre, une présomption de compétitivité*".

²⁴⁷ Pour calculer ces différents ratios, nous nous sommes basés sur les formules proposées dans l'ouvrage de Pierre VERNIMMEN (1988).

① **Rentabilité financière = Résultat net / Capitaux propres**

La rentabilité financière - encore appelée rentabilité (comptable) des fonds propres investis ou "return on equity" (R.O.E.) - conduit à comparer le solde net de la création (ou destruction) de richesse par rapport aux capitaux investis par les actionnaires pour produire ce flux patrimonial. Pour apprécier les capitaux propres, nous avons retenu leur valeur bilancielle en fin d'exercice, même si la moyenne arithmétique des fonds propres en début et fin d'exercice constitue une meilleure appréciation des fonds propres réellement investis pendant l'exercice car il gomme les effets associés à l'affectation du résultat au terme de l'année (LEVASSEUR, QUINTART, 1990).

② **Rentabilité économique = Résultat économique / Actif économique** ²⁴⁸

Le résultat économique traduit l'accroissement de richesse, de valeur ou de ressource dégagé par les opérations d'exploitation de l'entreprise en tenant compte du coût de renouvellement de son capital productif. Ce résultat mesure donc l'enrichissement ou de l'autofinancement engendré par l'exploitation en tenant compte de la politique d'amortissement de l'entreprise - l'amortissement correspondant à des charges non décaissées déduites pour des raisons fiscales. Il permet d'apprécier les performances de l'entreprise sur son marché, de mesurer le rendement des moyens mis en œuvre et commande en partie sa capacité de développement. Calculé avant frais financiers et impôt sur les bénéfices, il est indépendant de la politique financière de l'entreprise, de sa politique de distribution des dividendes, mais aussi de ses résultats exceptionnels. Pour Pierre VERNIMMEN (1988, p. 20), ce résultat "*est peu différent du résultat d'exploitation du plan comptable général français*". Selon l'auteur (p. 143), le résultat économique se calcule comme suit :

²⁴⁸ Bruno SOLNIK (1980) propose un mode de calcul quelque peu différent et assimile la rentabilité économique au ratio Résultat Net ou Capacité d'auto-financement/Actif total - la C.A.F. étant égale au résultat net + dotations aux amortissements et provisions. Pour Michel LEVASSEUR et Aimable QUINTART (1990), la rentabilité économique correspond au résultat net sur actif total.

- Résultat d'exploitation
- + Charges d'exploitation n'ayant pas un caractère récurrent
- Produits d'exploitation n'ayant pas un caractère récurrent
- + Produits financiers de nature industrielle et commerciale
- + - Partie du résultat exceptionnel présentant un caractère récurrent

Pour des raisons de disponibilité de l'information comptable des entreprises concurrentes, nous avons, pour notre part, assimilé le résultat économique au résultat d'exploitation qui est égal à l'Excédent Brut d'Exploitation (E.B.E.) corrigé des charges et des produits d'exploitation, et des produits et charges de gestion courante.

L'actif économique, quant à lui, est égal à l'actif immobilisé augmenté du Besoin en Fonds de Roulement (B.F.R.). Le B.R.F. exprime le montant des capitaux immobilisés dans le cycle d'exploitation dont l'évolution dépend du rythme des opérations, du taux de croissance du C.A., de la politique adaptée par l'entreprise en matière de gestion des stocks et des crédits commerciaux. Ainsi, l'actif économique correspond à l'ensemble des "encours" liés au cycle d'exploitation et d'investissement engagés dans l'entreprise, à l'ensemble des capitaux nécessaires à l'exploitation ²⁴⁹.

Dans cette perspective, la rentabilité économique revient à rapprocher la richesse dégagée par le cycle d'exploitation de l'entreprise des capitaux nécessaires pour produire cette richesse.

③ Taux de marge nette d'exploitation = Résultat économique / Chiffre d'Affaires

Le taux de marge d'exploitation conduit à ramener du volume d'activité la richesse dégagée par le cycle d'exploitation de l'entreprise en intégrant le coût de renouvellement du capital productif. Ce ratio est une mesure directe de la performance industrielle et commerciale de l'entreprise et fournit généralement un bon indicateur de sa capacité bénéficiaire.

²⁴⁹ pour obtenir une meilleure appréciation de l'investissement productif réel, il conviendrait toutefois d'intégrer les charges de crédit-bail.

③ Taux de marge nette = Résultat net / Chiffre d'Affaires

Le taux de marge nette correspond au bénéfice net d'impôt réalisé pour un franc de ventes (DERVAUX, RAMAN, 1990).

Le choix de ces critères a été motivé par deux raisons essentielles :

- ⇨ la possibilité d'effectuer des comparaisons sur des bases objectives en neutralisant la variable environnementale puisque les entreprises exercent le même métier ²⁵⁰ et sont localisées dans une même zone géographique. Comme pour l'appréciation de la compétitivité (LEBRATY, TELLER, 1984), il est certain que le choix de éléments de référence est inséparable de l'idée même de la notion de performance qui est la nôtre.
- ⇨ la possibilité qui nous était offerte d'avoir accès à l'information indispensable pour faire nos comparaisons auprès des Greffes des Tribunaux de Commerce.

Nous allons maintenant analyser ces différentes grandeurs dans la double perspective que nous avons retenu :

1.1.1 - Analyse individuelle des performances organisationnelles

L'analyse de ces différents indicateurs de performance sur la période 1982-1994 laisse apparaître les résultats suivants :

²⁵⁰ c'est-à-dire la capacité à gérer un système d'offre (KCNIG, 1990).

	R. F. n *	R. F. r **	R.E. n ***	R.E. r ****	T.M.N.E. *****	T.M.N. *****	Taux d'infl.
1982	-2,30%	-10,94%	3,18%	-5,94%	0,94%	-2,30%	9,70%
1983	-20,15%	-26,94%	1,82%	-6,85%	0,40%	-1,50%	9,30%
1984	-11,12%	-16,70%	-0,57%	-6,81%	-0,11%	-0,58%	6,70%
1985	29,62%	23,80%	16,15%	10,93%	5,37%	2,53%	4,70%
1986	7,84%	5,63%	21,51%	19,02%	3,68%	0,64%	2,10%
1987 (1)	-67,62%	-68,59%	0,86%	-2,17%	0,41%	-4,05%	3,10%
1988	26,34%	22,54%	17,27%	13,74%	5,72%	1,77%	3,10%
1989	13,56%	9,61%	12,82%	8,90%	3,46%	0,91%	3,60%
1990	30,47%	26,18%	9,18%	5,59%	2,76%	2,45%	3,40%
1991	8,16%	4,91%	50,60%	46,07%	11,79%	0,71%	3,10%
1992	17,39%	15,09%	29,46%	26,92%	6,37%	1,71%	2,00%
1993	44,66%	41,68%	44,48%	41,51%	9,24%	6,95%	2,10%
1994	27,61%	25,60%	23,54%	21,59%	10,80%	5,14%	1,60%
Moy. 1982-86	0,78%	-5,03%	8,42%	2,07%	2,06%	-0,24%	
Moy. 1988-91	19,63%	15,81%	22,47%	18,58%	5,93%	1,46%	
Moy. 1992-94	29,89%	27,46%	32,49%	30,01%	8,80%	4,60%	
Moy. 1988-94	24,03%	20,80%	26,76%	23,48%	7,16%	6,92%	
MOYENNE	8,04%	3,99%	17,72%	13,27%	4,68%	1,11%	

(1) Année de fusion des deux sociétés

* Rentabilité financière nominale

** Rentabilité financière réelle

*** Rentabilité économique nominale

**** Rentabilité économique réelle

***** Taux de marge nette d'exploitation

***** Taux de marge nette

Nous allons maintenant analyser l'évolution de ces différents critères en prenant le soin d'expliquer les irrégularités constatées.

⇒ Analyse de la rentabilité financière ²⁵¹

Pour la période 1982-1986, l'analyse comparée de la rentabilité financière nominale (R.F.n) et de la rentabilité financière réelle (R.F.r) ²⁵² donne le graphique suivant :

²⁵¹ pour apprécier la justification comptable de la variation de la rentabilité financière et de la rentabilité économique sur la période 1990-1993, le lecteur pourra se référer à l'annexe IV.

²⁵² Pour apprécier les taux de rentabilité financière et économique réelles de l'entreprise, nous nous sommes appuyés sur la relation de Fisher qui permet d'écrire $1 + R_f = (1 + R_n) / (1 + i)$ où

R_f désigne le taux de rentabilité réel

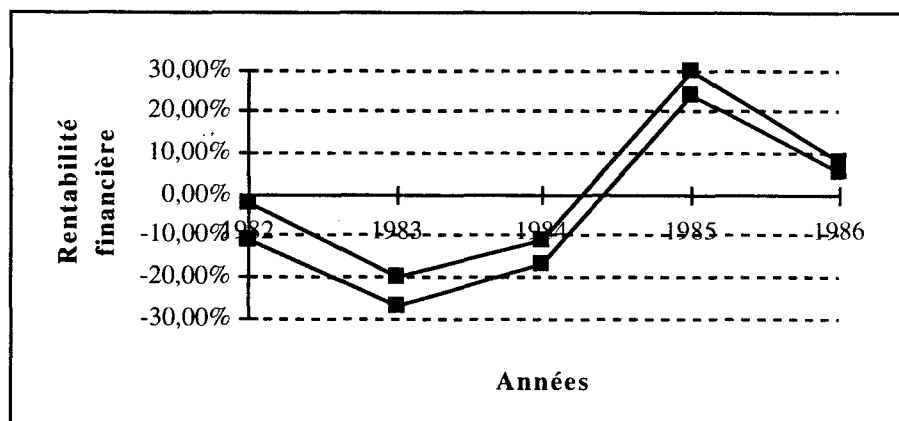
R_n désigne le taux de rentabilité nominal

i désigne le taux d'inflation

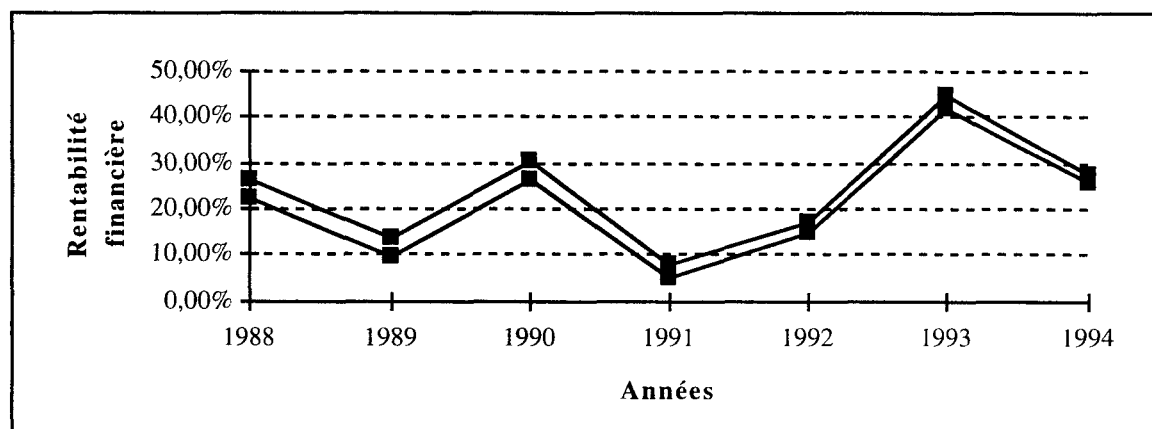
soit $R_f = (1 + R_n) / (1 + i) - 1$

$R_f = (1 + R_n) - (1 + i) / (1 + i)$

$R_f = (R_n - i) / (1 + i)$



Les écarts plus importants entre ces deux taux au cours des trois premiers exercices de cette période sont liés à une inflation plus élevée au début des années 80. Pour la période 1988-1994, la comparaison des deux taux de rentabilité laissent apparaître les courbes suivantes :



Si l'on compare la rentabilité financière réelle moyenne de l'entreprise sur les périodes 1982-1986, 1988-1991 et 1991-1994, on obtient respectivement les taux de -5,03 %, 15,81 % et 27,46 % ²⁵³. Ces chiffres permettent d'avancer que la fusion-absorption de la société

Nous avons retenu cette formule pour apprécier les taux de rentabilité financière et économique réels de l'entreprise sur la période considérée. Notons toutefois que pour des taux d'inflation faibles, cette relation est voisine de $R_r = R_n - i$. Dans ce cas, la rentabilité financière et/ou économique réelle est sensiblement égale à la rentabilité financière et/ou économique nominale corrigée du taux d'inflation de l'exercice considéré. Nous n'avons pas retenu cette formule simplifiée en raison des taux d'inflation des exercices 1982 et 1983 qui avoisinent les 10 %.

²⁵³ le lecteur notera toutefois que les horizons temporels ne sont pas similaires dans les deux moyennes.

A.O.D. et de l'activité imprimerie de la société fondée par Robert C. ont eu un impact positif sur la rentabilité financière de l'entreprise. Ils tendent à corroborer l'hypothèse selon laquelle la création de la société S.A.C.I. consécutive à cette fusion-absorption aurait certainement remis en cause la survie de l'entreprise fondée par Robert C. à terme. L'appréciation des effets de la succession managériale avec ses données n'en reste pas moins problématique et sujette à caution. Même s'il convient, répétons-le, de ne pas se laisser séduire par une interprétation causale linéaire, il est difficile de penser que l'arrivée de Philippe C. n'ait pas eu une influence quelconque sur l'évolution de cette rentabilité. Eu égard au rôle qu'il a joué dans la définition de l'orientation de la stratégie industrielle de la firme à partir de 1989, ce constat permet d'inférer, certes sur un mode heuristique et conjonctural, une incidence positive de la succession managériale sur la rentabilité financière : la rentabilité financière réelle moyenne sur la période 1992-1994 étant de supérieure de près de 12 % à celle de la période 1988-1991 dans un contexte où, nous le verrons, ses concurrents obtiennent de moins bons résultats financiers.

⇨ Analyse de la rentabilité économique

Si l'on compare ce critère sur les trois périodes que nous avons retenu, on obtient une rentabilité économique réelle moyenne respectivement de 2,07 % sur la période 1982-1986, de 18,58 % sur la période 1988-1991 et de 30,01 % sur la période 1991-1994. Ces résultats nous conduisent à une conclusion similaire de celle que nous venons de formuler, à savoir que l'influence de l'orientation stratégique définie par Philippe C. et la succession managériale ont eu des effets positifs sur les performances économiques de l'entreprise. En laissant apparaître des améliorations sensibles, le taux de marge d'exploitation moyen (1982 - 1986 : 2,06 % ; 1988-1991 : 5,93 % ; 1991-1994 : 8,8 %) et le taux de marge nette moyen (1982 - 1986 : -0,24 % ; 1988-1991 : 1,46 % ; 1991-1994 : 4,6 %) confirment cette tendance d'amélioration générale des résultats économiques et financiers de la firme sur ces trois périodes.

Conclusion

A partir de l'analyse de ces différents indicateurs, nous pouvons avancer que l'arrivée de Philippe C., avec toutes les conséquences directes et indirectes que cette intégration ait pu avoir sur la trajectoire de la firme et son orientation stratégique (séparation des deux activités papeterie-librairie et imprimerie, définition de la stratégie industrielle, etc.), s'est

accompagnée d'effets positifs sur les performances économiques et financières de la firme. Si l'on considère l'amélioration constante des performances de l'entreprise sur les trois périodes que nous avons retenu, il apparaît, en tenant compte des limites que nous avons avancées, que la succession managériale a eu des effets positifs sur la performance de l'entreprise. La difficulté pratique de définir avec précision la date à partir de laquelle la succession managériale était effective dans les faits doit conduire toutefois à relativiser ces résultats que ne peuvent être interprétés de façon stricto sensu. De surcroît, pour apprécier plus fidèlement l'effet réel de l'arrivée de Philippe C. à la tête de l'entreprise, il convient également de replacer les performances économiques de la firme dans le contexte concurrentiel dans lequel elle évolue.

1.1.2 - Analyse comparative des performances organisationnelles

Pour contextualiser les performances économiques de la société S.A.C.I., il convient de la rapprocher de celle de ses concurrents. Il est à noter que la S.A. C. est la plus petite en effectif et en volume de C.A. (son C.A. représente environ 4% du C.A. du marché qu'elle se partage avec ses concurrents).

⇨ Analyse de la rentabilité financière (cf. tableau 1.0)

La rentabilité financière moyenne de la société S.A.C.I. est meilleure que celle de ces concurrents sur la période 1990-1993 (25,17 % contre 22,99 % pour la meilleure performance moyenne enregistrée par ses concurrents). Si celle de l'entreprise D présente une moyenne comparable, cette firme n'en connaît pas moins une baisse constante sur les quatre exercices retenus.

⇨ Analyse de la rentabilité économique (cf. tableau 2.0)

En ce qui concerne la rentabilité économique, l'écart est encore plus significatif (33,43% contre 24,36% pour le meilleur de ses concurrents), en notant que la baisse de ce taux de rentabilité est quasiment générale chez ses concurrents. Cet écart est d'autant plus important que cet indicateur renvoie à la rentabilité même du cycle d'exploitation de la firme.

TABLEAU 1.0

Rentabilités financières comparées					Moyenne 1990-93
	1990	1991	1992	1993	
S.A.C.I.	30,47%	8,16%	17,39%	44,66%	25,17%
Entreprises concurrentes					
Entreprise A	22,24%	4,17%	4,05%	4,69%	8,79%
Entreprise B	16,86%	6,50%	3,43%	nc	8,93%
Entreprise C	13,80%	-5,34%	10,75%	-139,05%	-29,96%
Entreprise D	54,97%	13,90%	13,38%	9,72%	22,99%
Entreprise E *	0,72%	-23,05%	-20,19%	3,69%	-9,71%

TABLEAU 2.0

Rentabilités économiques comparées					Moyenne 1990-93
	1990	1991	1992	1993	
S.A.C.I.	9,18%	50,60%	29,46%	44,48%	33,43%
Entreprises concurrentes					
Entreprise A	50,77%	10,18%	7,70%	12,16%	20,20%
Entreprise B	20,86%	16,85%	14,50%	nc	17,40%
Entreprise C	23,56%	-9,64%	3,96%	-98,18%	-20,07%
Entreprise D	35,35%	31,32%	23,25%	7,53%	24,36%
Entreprise E *	22,47%	-202,66%	-1,20%	52,31%	-32,27%

TABLEAU 3.0

Taux de marge d'exploitation comparés					Moyenne 1990-93
	1990	1991	1992	1993	
S.A.C.I.	2,76%	11,79%	6,37%	9,24%	7,54%
Entreprises concurrentes					
Entreprise A	6,92%	3,07%	1,75%	2,54%	3,57%
Entreprise B	6,88%	5,35%	3,28%	nc	5,17%
Entreprise C	4,09%	-1,66%	0,70%	-17,44%	-3,58%
Entreprise D	6,62%	4,37%	4,65%	1,35%	4,25%
Entreprise E *	1,24%	-10,67%	-0,06%	2,87%	-1,66%

TABLEAU 4.0

Taux de marge nette comparés					Moyenne 1990-93
	1990	1991	1992	1993	
S.A.C.I.	2,45%	0,71%	1,71%	6,95%	2,96%
Entreprises concurrentes					
Entreprise A	5,30%	0,99%	0,83%	1,04%	2,04%
Entreprise B	2,45%	1,14%	0,51%	nc	1,37%
Entreprise C	3,70%	-1,18%	2,28%	-15,06%	-2,57%
Entreprise D	6,62%	1,70%	1,93%	1,54%	2,95%
Entreprise E *	0,11%	-3,29%	-2,61%	0,50%	-1,32%

Source : I.N.P.I., 1995

* cette société a déposé son bilan en février 1995 et est aujourd'hui placée en redressement judiciaire.

⇨ **Analyse du taux de marge d'exploitation** (cf. tableau 3.0)

Le taux de marge d'exploitation moyen sur les quatre exercices est 7,54 % pour la S.A. C. contre 4,25 % pour la meilleure des sociétés sur la même période de temps ²⁵⁴. Là aussi, la baisse enregistrée par l'ensemble de ses concurrents est quasiment constante.

⇨ **Analyse du taux de marge nette** (cf. tableau 4.0)

Le taux de marge nette de la S.A. C. et celui de l'entreprise D sont quasiment égaux (2,96% contre 2,95%), cette dernière n'en connaît pas moins une baisse constante de sa marge.

1.1.3 - Conclusion

L'analyse comparée des résultats économiques et financiers de la société S.A.C.I. par rapport à l'ensemble de ses concurrents laisse apparaître clairement que les quatre indicateurs retenus s'avèrent meilleurs pour la société S.A.C.I. Cette dernière paraît avoir mieux résisté que ses concurrents à la détérioration conjoncturelle qui masque certainement une crise structurelle qui touche depuis 1991 l'industrie graphique dans son ensemble. Cette comparaison tend également à montrer que l'amélioration constante des indicateurs sur les trois périodes retenues dans l'analyse individuelle des performances économiques de la société S.A.C.I. (1982-1986, 1988-1991 et 1991-1994) est d'autant plus significative que ces mêmes indicateurs se détériorent chez ses concurrents directs. En d'autres termes, loin d'être un effet conjoncturel, cette amélioration peut être rapprochée de l'efficacité d'un système de gestion opérationnel et stratégique mis en place par l'équipe dirigeante et tend à confirmer l'effet positif de la succession managériale.

²⁵⁴ le taux moyen de l'entreprise B est réalisé sur trois exercices et ne peut donc, en toute rigueur, être comparé avec celui de la société S.A. C.. Nous avons d'ailleurs appris, de source non-officielle à l'heure où nous écrivons ces lignes, que cette entreprise connaît aujourd'hui de graves difficultés financières.

1.2 - Légitimité et limites des discours sur la succession managériale

Dans le cas où l'évolution du contexte d'action managériale, notamment dans ses aspects praxéologiques et cognitifs, requiert des compétences opérationnelles et stratégiques que le dirigeant, pour des raisons les plus diverses, ne possède plus, la succession managériale peut s'avérer une solution nécessaire non seulement pour insuffler une nouvelle dynamique à l'organisation, mais aussi pour assurer la pérennité voire la survie de l'entreprise à terme. Lorsque les écarts, d'une part, entre les rôles requis et les rôles perçus et joués et, d'autre part, entre les compétences requises et les compétences validées empêchent pour des raisons à la fois objectives et subjectives, une adaptation efficace et efficiente, la théorie du sens commun proposée par la théorie de la succession managériale (cf. deuxième partie section III) reste certainement le modèle le plus réaliste pour penser l'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant. Si l'on se place au niveau de la gestion et du management, la question éthique, relative ici au sens de l'autre (LEBRATY, 1992), concerne moins la nature de la décision à prendre que la politique d'accompagnement du processus de séparation individu-organisation (DUBROEUQ, 1995). Sans légitimer tous les "sacrifices" requis par l'idéologie libérale qui occultent largement la question du sens de l'économique par rapport au projet de société (DE GAULEJAC, BRON, 1995), on ne peut nier que la question entourant la survie de l'entreprise ²⁵⁵ n'en est pas moins un pilier fondamental autour duquel s'articulent les décisions managériales qui sont, par nature et par définition, d'inspiration fonctionnaliste ²⁵⁶ : *"Assurer la survie de l'organisation et les conditions de sa reproduction sont des buts dont l'intérêt et la validité ne sont pas discutables. L'organisation est conçue comme un ordre qui s'impose à tous. L'essentiel est de favoriser l'équilibre de cet ordre en contribuant à l'insertion et à l'adaptation des individus à ses logiques de fonctionnement. C'est la raison pour laquelle les gestionnaires sont fonctionnalistes. Il s'agit de produire un savoir pour faciliter le fonctionnement d'un système conçu pour produire des biens ou des services, et dégager un profit permettant de consolider la position de l'entreprise sur un marché concurrentiel"* (DE GAULEJAC, 1992, p. 182) ²⁵⁷. A ce titre, il paraît difficilement contestable que, dans ses aspects

²⁵⁵ qui agit dans un système de contraintes réelles et construites qu'elle ne maîtrise peu ou pas (à des degrés divers) (PAILOT, 1994).

²⁵⁶ Ainsi, pour les sociologues Françoise PIOTET et Renaud SAINSAULIEU (1994, p. 13), la *"gestion, cette discipline appliquée de l'économie, s'est attachée à la rationalisation croissante de l'entreprise en lui proposant des outils de plus en plus sophistiqués fondés sur des principes généraux d'organisation"* (conception qui se rapproche de celle défendue par Michel MARCHESNAY (1991)).

²⁵⁷ dans cette orientation fonctionnaliste, la logique d'intervention sur le système se nourrit d'une conception instrumentale guidée par des mécanismes de reproduction, c'est-à-dire de *"renouvellement des conditions sociales de production et de vie, c'est-à-dire le maintien des rapports sociaux de domination (...), la persistance des modèles culturels et comportementaux, maintien et persistance ayant pour objectif la*

pratiques, les sciences de gestion se préoccupent essentiellement d'améliorer le fonctionnement et les performances des organisations en les connaissant mieux, mais aussi en y appliquant de meilleurs techniques et outils fortement empreints de "normativité" (MARCHESNAY, 1991) ²⁵⁸.

Si le problème posé par l'existence de sérieuses incompatibilités entre une personnalité ²⁵⁹ et un rôle "*se règle (...) par un changement de poste ou un ajustement de personnalité*" (JAQUES, 1972), l'impossibilité d'effectuer ce double ajustement ²⁶⁰, pour des raisons aussi diverses que multiples qui renvoient tant aux individus, aux modes de gestion, aux processus d'accompagnement du changement, fait de la séparation entre l'individu et l'organisation la solution la plus viable pour l'entreprise. La prise en considération des problèmes qui entourent cette séparation ne peut occulter l'existence de contraintes objectives réelles et subjectivement construites qui encadrent la structuration du contexte d'action managériale dans ses aspects prescriptifs et ses exigences. Entre la "chosification" des hommes sur l'autel de la productivité, de la rentabilité et du profit et la rationalité d'une décision jugée nécessaire pour la survie et/ou l'avenir de l'entreprise, il subsiste une nuance qu'il convient de ne pas gommer afin de ne pas tomber dans des amalgames simplificateurs nourris de discours humanistes naïfs déconnectés de la réalité, discours occultant d'ailleurs largement que la libre circulation du désir passe aussi par le renoncement et la béance, pour reprendre une expression d'Yves PRIGENT (1994).

Ce débat nous renvoie implicitement à la vision du lien Individu-Organisation qui peut se concevoir dans une double vision communautaire ou sociétaire (SEGRESTRIN, 1990, 1992 ; GALAMBAUD, 1994). Dans une vision communautaire, l'entreprise est vue comme un espace de socialisation dans lequel les liens sociaux unissant les membres de l'organisation ne sont pas uniquement contractuels, objectifs, pris dans un système

reconstitution d'un mode de production et d'un style de vie analogue à l'ancien" (ENRIQUEZ, 1972/a, p. 28). La perspective adaptationniste d'un certain nombre de développements de la pensée stratégique traduit bien cet ancrage fonctionnaliste des sciences de gestion qui trouve d'ailleurs toute sa légitimité dans la dimension décisionnelle et praxéologique de la mission des cadres dirigeants qui consiste, pour l'essentiel, à résoudre des problèmes, faire des choix, choisir des options, mettre en œuvre des axes de solutions trouvant leur ancrage dans l'action : "*L'essentiel de la mission d'une équipe de direction ou d'encadrement consiste à régler des problèmes. Disons qu'un problème est un dysfonctionnement, actuel ou prévisible, dont on n'a pas la solution*" (BONIS, 1990, P. 51).

²⁵⁸ c'est à ce titre qu'il convient de distinguer la problématique qui entoure l'intervention de celle qui constitue l'essence de la recherche.

²⁵⁹ pour E. JAQUES (1972, p. 217), la personnalité désigne "*l'organisation de tout le moi de l'individu, ses attitudes et ses croyances, ses désirs et ses ambitions, ses sympathies et ses antipathies, son aptitude à établir des relations et à diriger, son savoir-faire sur le plan technique, son intelligence et sa sagesse*".

²⁶⁰ l'appréciation de la faisabilité de cet ajustement ne pouvant se concevoir que dans un contexte de rationalité limitée, au sens donné à ce terme par SIMON (cf. deuxième partie section II), dont l'élaboration est fortement liée à la nature du jeu organisationnel (jeux de pouvoir, etc.).

d'intérêts convergents ou divergents, mais aussi affectifs, subjectifs, personnels, moraux, et appartenant à un système où les intérêts des différentes catégories d'acteurs peuvent être surdéterminés par des éléments de nature psychologique et symbolique. Dans une vision sociétaire, l'entreprise a peu de réalité organique. Elle est un lieu où les salariés, qui sont une ressource extérieure à l'entreprise, ont contracté avec l'employeur et exercent une activité en apportant leurs savoirs professionnels, leurs compétences. Dans cette vision contractuelle, la nature du lien social qui lie l'entreprise aux salariés n'a que peu d'importance. Il s'agit dès lors de trouver un "équilibre" toujours précaire entre ces deux perspectives qui traduisent bien l'irréductibilité des intérêts, des rationalités, des logiques entre l'organisation et ses membres.

A ce titre, la distinction des niveaux de changement auxquels renvoie la modification du contexte d'action, et l'interrogation sur la capacité des dirigeants (au-delà des discours moralisateurs, normatifs ou idéologiques) à modifier leur logique d'action, apparaissent être des questions centrales. Toutefois, cette argumentation ne peut que nous interpeller sur les dangers de l'utilisation des thèses de la psychologie dynamique dans les sciences de gestion. En effet, elles fournissent tout un ensemble d'arguments des plus rationnels pour légitimer ou cautionner des décisions de management ou de gestion ²⁶¹. Dans une vision linéaire et volontairement caricaturale, on peut, en toute bonne foi, licencier ou remplacer les acteurs organisationnels qui sont prisonniers de leurs dynamismes inconscients et s'avèrent incapables d'adapter leurs comportements aux exigences évolutifs du contexte d'action organisationnel. Ce type d'argumentation pose des questions éthiques centrales quant au recours aux thèses de la psychologie dynamique dans le champ organisationnel. L'existence des "apprentis sorciers de la psychologie" dans les rangs des professionnels de l'intervention ²⁶² ne peut que spécifier les dangers et les menaces de l'utilisation de ces théories, surtout si l'on considère certaines évolutions du métier de conseil qui intègre davantage la problématique relative aux phénomènes d'apprentissage (LEBRATY, 1994). Dans un univers véhiculant largement les valeurs de l'utilitarisme, du pragmatisme, de l'efficacité et du rendement, certains discours déplacés sans précaution sur d'autres champs peuvent aisément inviter à la récupération et l'élaboration d'un savoir supplémentaire qui permettrait de mieux séduire ou de mieux asservir. Face à ces processus de rationalisation qui voilent l'influence des désirs inconscients infléchissant notre entendement, le savoir peut alors masquer "*des fantasmes de toute-puissance, de pouvoir et de domination, lesquels sont fort communément répandus dans l'espèce humaine*" (HERFRAY, 1993, p. 68). En d'autres termes, une compréhension intellectuelle plus ou moins approfondie d'un

²⁶¹ suivant la distinction établie par Jacques LEBRATY (1992).

²⁶² sur ce thème, voir notamment LE GOFF (1992).

système interprétatif peut aisément donner à certaines personnes le sentiment de posséder une clef leur permettant de comprendre et de percevoir ce que les autres hommes, trop naïfs et dominés par les pulsions et les fixations infantiles dont ils n'ont pas conscience, sont incapables de voir.

Si l'on occulte les questions éthiques soulevées par cet argument, il n'en reste pas moins que le recours à la succession managériale s'avère inadapté pour les entreprises où la séparation entre la propriété et la gestion n'existe pas. Hormis l'éventualité d'une transmission, d'un rachat ou d'une reprise, la survie et l'avenir de l'entreprise peuvent être d'autant plus hypothéqués qu'il n'existe pas une réelle coalition formelle susceptible de contrôler le comportement de l'organisation ou de remplacer son P.D.G., c'est-à-dire le Conseil d'administration : *"La fonction la plus évidente du Conseil consiste à choisir le P.D.G. de l'organisation (...) Le pouvoir de nommer, s'accompagne évidemment, également du pouvoir de démettre"* (MINTZBERG, 1986, p. 121) En l'absence de séparation entre la propriété et la gestion, on peut alors adhérer aux thèses écologistes en misant sur les effets de sélection par l'environnement des configurations organisationnelles les plus aptes à survivre (cf. première partie section I) - une absence prolongée de congruence ou de "fit" ne pouvant que menacer la survie de l'entreprise à terme. Dans cette perspective, le remplacement des organisations âgées ou dépassées par des organisations fraîchement émoulues peut constituer un facteur de dynamisme social et sociétal qui s'oppose à la prolifération des différentes formes de soutien artificiel, soutien qui décourage le cycle de vie naturel des organisations en permettant aux organisations dépassées de survivre : *"ce n'est pas le renouveau d'une seule organisation qui devrait nous concerner mais bien plus le renouveau de tout notre système d'organisations"* (MINZTBERG, 1991, p. 434). En renvoyant à une perspective progressiste inhérente à la vision darwinienne (cf. première partie section I), cette option néglige toutefois les coûts sociaux directs et indirects associés à la disparition des entreprises.

Pour éviter les effets de la sélection de l'environnement, on peut également choisir la voie du changement et de l'accompagnement de ce changement avant que la succession managériale ne soit devenue l'ultime recours pour assurer la survie de l'entreprise. Dans cette perspective, la conception de l'évolution des comportements et des représentations du dirigeant ne peuvent se concevoir grâce à un référentiel normatif et globalisant, mais par rapport à des modes de fonctionnement privilégiés en résonance avec ses caractéristiques personnelles. Il convient alors de penser l'accompagnement du changement non pas uniquement dans une perspective homogène et superficielle, mais, lorsque cela s'avère possible et nécessaire, dans une analyse dialectique qui permette d'établir une distinction entre les niveaux de réalité impliqués en vue d'aborder les aspects qui relèvent d'une analyse endogène et exogène de la résistance au changement. La notion de résistance ne

prend pas ici une connotation normative ou péjorative. En effet, penser qu'un dirigeant qui refuse d'intégrer des logiques d'action annexes est en proie à des phénomènes de résistance au changement constitue non seulement une négation de sa rationalité (cf. troisième partie section V), mais conduit également à occulter ses caractéristiques personnologiques, son histoire. Cette notion n'en fournit pas moins un guide utile pour l'action qui permet de considérer l'existence de niveaux de changement irréductibles les uns aux autres et de concevoir des politiques d'accompagnement adaptées à ces niveaux de réalité.

D'une manière générale, la reconnaissance de blocs interdimensionnels conduit à reconnaître que :

- ⇒ dans certains cas, l'évolution des logiques d'action managériale des dirigeants relève moins d'un processus métacognitif que d'un travail de dé-liaison affective vis-à-vis de leurs rôles, de leur identité, de leurs enjeux narcissiques, bref d'un travail de "deuil" qui nécessite l'existence d'un "espace de formation-action" adapté à la profondeur des niveaux de changement considérés.
- ⇒ l'accompagnement du changement, qui n'est que l'une des options possibles et dont la pertinence s'apprécie eu égard à des critères de désirabilité et de faisabilité (LOUART, 1995), ne peut se concevoir de manière standardisée, mais requiert une personnalisation de l'action adaptée aux niveaux de réalité abordés.

② L'analyse dialectique et l'accompagnement du changement

Comment favoriser l'évolution des logiques d'action du dirigeant ? Nous pouvons déjà nous référer à deux dimensions soulignées par Pierre LOUART (1995, p. 225-233) : la désirabilité (opportunité fonctionnelle) et la faisabilité (réalisme opérationnel). Pour Pierre LOUART (1995, p. 226), la désirabilité procède de l'impression qu'intervenir est à la fois nécessaire et juste : "*Sans le sentiment qu'il est "important d'agir" (contraintes inéluctables, opportunités à ne pas perdre, problèmes requérant des solutions), l'énergie à mobiliser pour le changement est trop faible*" (LOUART, 1995, p. 227). Certains modèles de la théorie du cycle de vie des entreprises, insistant sur les difficultés rencontrées par les dirigeants pour modifier leurs logiques d'action, leur style managérial, etc. face à la succession des agencements organisationnels, insistent sur cette notion de désirabilité sans laquelle les acteurs concernés ne s'engagent pas dans la voie du changement (cf. deuxième partie section III). En l'absence de contre-pouvoirs effectifs, tant que le dirigeant se sentira satisfait de la situation dans laquelle il se trouve ou que les circonstances ne le conduiront

pas à questionner ses pratiques, il est peu probable qu'il souhaite introduire un quelconque changement de manière spontanée. Si l'on considère comme Elliott JAKES (1972) que le changement tend à réveiller ou cristalliser les anxiétés qui n'existent le plus souvent qu'à l'état diffus dans les organisations ²⁶³ ou, comme Pierre LOUART (1995), que tout changement requiert beaucoup d'efforts, le désir de changement doit s'appuyer sur une volonté réelle susceptible de résister à l'inertie des structures mentales et comportementales à la fois individuelles et collectives. Certains modèles de la théorie de la succession managériale qui envisagent l'évolution des logiques d'action dans des contextes de changement mutationnel insistent d'ailleurs sur la volonté d'apprentissage et de changement sans lesquelles le remplacement des cadres dirigeants s'avère être la seule solution fiable pour l'entreprise (cf. deuxième partie section III).

En ce qui concerne la faisabilité, elle se nourrit, selon Pierre LOUART (1995), de l'idée que le changement est à la fois réalisable et porteur d'utilités multiples : "*les résistances psychologiques ne doivent pas être trop fortes*" (LOUART, 1995, p. 229). En ce sens, plus les modifications du contexte d'action du dirigeant exercent un effet déstructurant sur son identité, son étayage narcissique, moins il s'avère faisable. Le niveau de changement auquel renvoie l'innovation organisationnelle, combinée avec une analyse contextuelle, constitue un critère possible d'appréciation des effets probables de l'inertie socio-psychique inhérente à toutes les formes de changement.

Au niveau de axes d'intervention, il convient de distinguer les niveaux de réalité auxquels se situe l'intervention en n'oubliant pas que "*l'être humain n'aime pas être remis en question, ou du moins se sentir menacé dans son intégrité*" (LOUART, 1990, p. 9) ²⁶⁴.

① Le niveau psychique

Ce niveau renvoie aux structures profondes de la personnalité psycho-affective, aux stratégies identitaires, aux enjeux narcissiques impliqués dans les comportements organisationnels. L'action à ce niveau résulte d'un choix et d'un engagement personnels qui ne peuvent en aucun cas se concevoir dans une perspective fonctionnaliste ou se placer au service de l'organisation. Eu égard aux risques de dérive des plus évidents, nous

²⁶³ dans une publication récente, Elliott JAKES (1995/a, 1995/b) revient d'ailleurs sur un certain nombre de ses positions en contestant de façon virulente l'intérêt de l'approche psychanalytique des organisations.

²⁶⁴ nous n'aborderons pas ici les modèles d'intervention relatifs à la conduite du changement. Sur ce thème, voir notamment LOUART, 1990, 1995.

considérons, pour notre compte, que l'organisation n'a pas à prendre en charge le "développement personnel" de ses membres, mais seulement à veiller au plus près à une bonne adéquation de leurs compétences et de leurs comportements professionnels eu égard aux exigences de leur poste et de leurs rôles. A ce titre, il convient de rester vigilant vis-à-vis des approches instrumentales qui se réclament de la profondeur et se proposent de "*développer en profondeur l'individu dans sa globalité*" (VANDERNOTTE, 1993), mais qui ne font qu'aborder l'être de manière rationnelle et superficielle. Les cadres dirigeants et les formateurs ne sont ni des thérapeutes, ni des psychanalystes et ils doivent s'efforcer d'apprécier de façon la plus juste les limites de leur champ de compétences à la fois pour des raisons éthiques et déontologiques des plus évidentes. A ce titre, l'éthique du changement conduit nécessairement à distinguer, comme le suggère Pierre LOUART (1990), les "*zones mobilisables*" ("vêtements" psychiques, structururations contingentes, appropriations secondaires) des "*zones à respecter*" (noyau de l'être individuel, structururations essentielles, valeurs "fondamentales") : "*Les gens ont-ils besoin de changer, veulent-ils changer, peut-on les obliger à le faire, qui peut le faire, au nom de quoi et pour quoi ?*" (LOUART, 1990, p. 19).

② Le niveau sociologique

A ce niveau plusieurs pistes d'action peuvent être envisagées. Nous avons vu dans quelle mesure les structures d'échanges entre des dirigeants, dont la vocation pédagogique est de plus en plus clairement affirmée (PERRIEN, 1994), pouvaient constituer des vecteurs d'influence socio-cognitive susceptibles de reformuler la problématique de la formation continue des dirigeants de PME/PMI (cf. troisième partie section III). Dans certaines conditions relationnelles et d'échanges (cf. troisième partie section III), ces modes d'apprentissage collectif peuvent être des moyens privilégiés pour questionner les habitus professionnels, la trajectoire professionnelle du dirigeant dans ses aspects sociologiques. Toutefois, en ce qui concerne la modification des logiques profondes des dirigeants, il convient d'être réservé sur la capacité d'une telle procédure d'induire des changements en profondeur - ce qui ne correspond d'ailleurs pas à leur vocation. La forte diffusion des thèses socio-cognitives ne peut occulter que celles-ci visent des processus d'apprentissage relativement "superficiels" (changements cognitifs, modifications des représentations, etc.), alors que le changement en profondeur, la dé-liaison des habitus nécessite une "*formation-déprise*" (TAP, 1988 ²⁶⁵) pour laquelle l'intervention biographique socio-analytique (LEGRAND, 1993) ou la biographie de formation (PINEAU, JOBERT, 1989/a,

²⁶⁵ cf. troisième partie section II.

1989/b) propose un cadre d'intervention possible, mais dont la connotation thérapeutique risque de froisser le narcissisme naturel des dirigeants d'entreprise (KETS DE VRIES, 1991, 1995/a). D'autres axes de solution sont également envisageables.

L'accompagnement individuel des dirigeants, le "coaching" constitue une approche individuelle permettant au dirigeant de se perfectionner en permanence et de combiner un accompagnement opérationnel en temps réel et un processus de développement entièrement "sur mesure" (LENHARDT, 1993). Basée sur une relation de confiance, cette formule permet d'ouvrir un espace de communication dans lequel le dirigeant puisse exposer ses problèmes, ses doutes, tester ses idées, élaborer sa propre pensée, recadrer ses angles d'approche et recevoir un feed-back d'une personne compétente qui l'aide à poser les vraies questions. A ce titre, les leaders n'ont-ils pas besoin, comme le suggère Manfred KETS DE VRIES (1995), d'un fou, "*dans le sens de celui qui dit la vérité avec un rôle de transformation*" (p. 87), qui puisse les aider à rester réalistes en critiquant leurs actions, qui ose leur dire des vérités qu'ils n'entendent pas de leurs suiveurs complaisants (la cour du Roi), qui agit comme une soupape de sûreté en contrôlant les aspects potentiellement destructeurs du leadership, en jouant le rôle de contre-poids par rapport à celui qui détient le pouvoir : "*Il y a un rôle à jouer pour une personne courageuse désireuse de tenir tête au patron et de lui apporter une vision différente des choses, qui ne soit pas faussée par la flatterie. On pourrait appeler cette personne le fou de l'organisation*" (KETS DE VRIES, 1995, p. 91) ²⁶⁶. Ce rôle peut être tenu par un acteur interne étranger au déploiement des stratégies de pouvoir ou à un consultant extérieur placé en dehors des rapports de pouvoir, à la condition déterminante que la direction et le patron ne soient pas victimes d'une myopie narcissique. Cet axe de solution pose tout de même la question du recours à une "aide" extérieure quand on sait que les dirigeants des petites structures sont peu familiers avec le monde du conseil, sauf dans les domaines juridique, fiscal et comptable, et réticents à recourir au conseil privé ou public par peur de se "faire avoir" ou à cause de la difficulté d'évaluer le coût réel d'une prestation de service (SAINT-MARTIN, 1989).

③ Le niveau organisationnel

Ce niveau d'intervention est le plus traditionnel et renvoie en partie à celui que nous venons d'aborder. Il recouvre à la fois les pratiques de formation individuelle et/ou

²⁶⁶ même si l'auteur reconnaît le caractère problématique de l'intégration de ce personnage social qui aurait le pouvoir de celui qui n'est rien (préservation du territoire, confidentialité des informations, processus de défense psychologiques, conditions d'action de l'activité managériale, etc.).

collective, l'intégration dans des réseaux de dirigeants, l'accompagnement des dirigeants susceptible de leur permettre d'effectuer les apprentissages, les méta-apprentissages et les désapprentissage relatifs aux schémas représentationnels, cognitifs et comportementaux qui influent leurs pratiques managériales, au sens large du terme. Il s'agit ici d'assurer une adaptation proactive des logiques d'action du dirigeant aux contraintes et spécificités du contexte opérationnel et stratégique dans lequel l'entreprise se trouve placée afin que le problème de la séparation Individu-Organisation ne devienne pas une question incontournable lorsque la dissonance se fait sentir avec trop d'acuité.

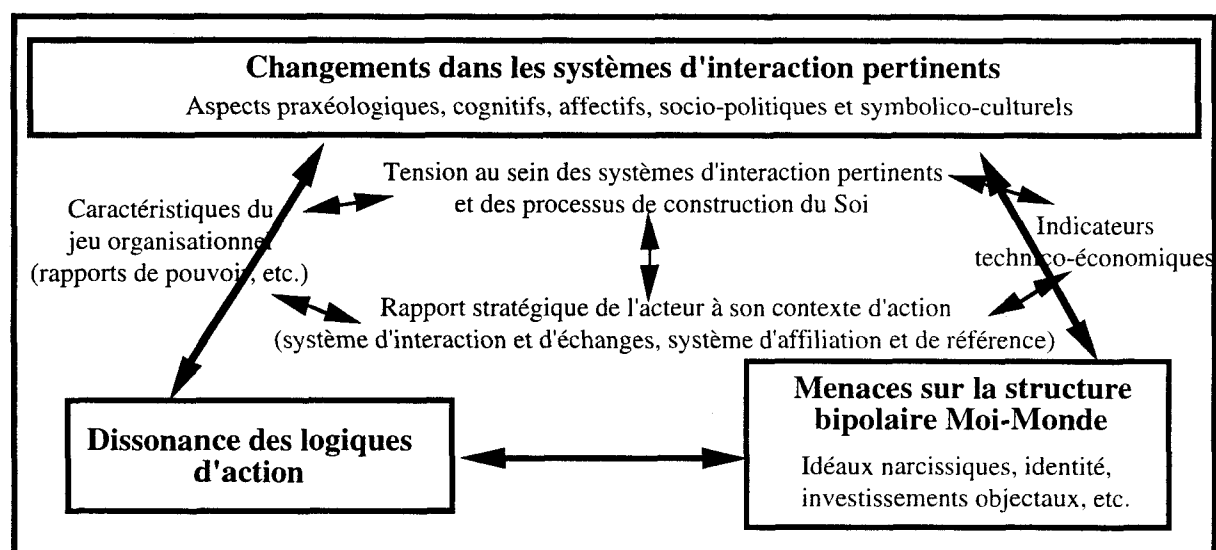
Conclusion

La distinction de ses niveaux d'intervention doit nous conduire à reconnaître que le changement n'est pas toujours désirable ou faisable, selon la distinction établie par Pierre LOUART (1995), par les acteurs concernés. A ce titre, certains types de changement requièrent moins la mise en œuvre de méthodes et de techniques actives et participatives qu'une attitude d'ouverture qui n'est pas fonction d'un apprentissage, d'une intention ou d'un effet de volonté, mais d'une fonction de l'être, de la position subjective et de la place que le sujet est en mesure d'accorder à l'inconnu. Tout comme il existe une "capacité à faire son deuil" (cf. troisième partie section IV), il existe certainement une capacité de changement qui varie largement selon les individus en fonction de leurs parcours biographiques, de la rigidité ou la flexibilité de leurs caractéristiques personnelles, de la béance de leurs failles narcissiques, etc. Au-delà de cette capacité, il convient également d'intégrer le sens et la signification que le changement requis prend pour l'acteur concerné en fonction de sa subjectivité. L'identification du niveau de réalité concerné par le changement ne peut occulter cette dimension signifiante.

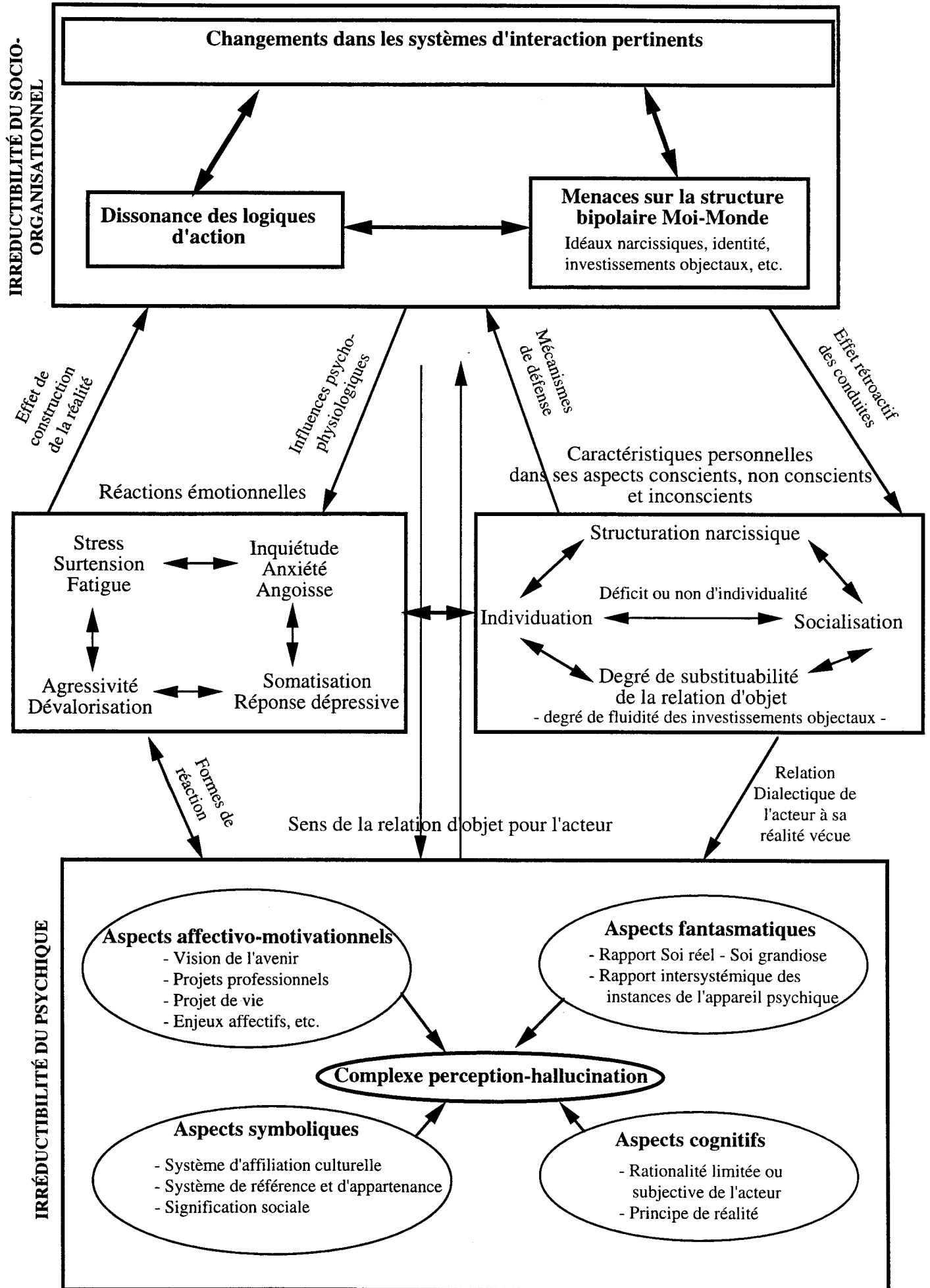
Nous allons maintenant aborder la problématique qui entoure, d'une manière générale, l'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel.

IV - L'ARTICULATION ENTRE L'ÉVOLUTION DE LA FIRME ET L'ÉVOLUTION DU DIRIGEANT DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT MUTATIONNEL

Dans le cadre d'un changement mutationnel, la déstructuration profonde des systèmes d'interaction pertinents induit des états de dissonance cognitive, praxéologique, axiologique et/ou symbolique qui menacent directement, de façon plus ou moins profonde, la structure bipolaire Moi-Monde des acteurs organisationnels (cf. schéma ci dessous).



Comme Pierre LOUART le suggère, tout changement contient deux versants : "*l'un relève des faits organisationnels, relativement objectivables; l'autre relève de faits psychiques éminemment subjectifs*" (LOUART, 1995, p. 48). Dans ce contexte, la déstructuration objective des systèmes d'interaction pertinents s'accompagne d'une menace plus ou moins radicale à l'égard du Moi psychique, c'est-à-dire l'ensemble organisé des désirs du sujet et de ses investissements affectifs dans le monde extérieur. Médiatisé par le complexe perception-hallucination, il constitue une menace contre l'intégrité des territoires matériel, praxéologique, affectivo-cognitif et symbolique du dirigeant, territoires qui sont autant de prolongements de sa personnalité dans le champ organisationnel. Cette "agression" territoriale met en alerte bon nombre de mécanismes de défense, met en éveil la conscience, affecte les régulations neuro-hormonales de l'organisme qui tendent à renforcer l'action corporelle dans la fuite ou l'attaque (cf. schéma 1.0).



La problématique qui entoure l'évolution des dirigeants ne peut toutefois se limiter à l'analyse d'un ordre local, mais nécessite un questionnement qui aborde le problème de l'irréductibilité de la temporalité sociale à la temporalité psychique.²⁶⁷ Les organisations, en tant qu'éléments d'un système socio-économique défini par les règles de l'économie de marché qui exercent sur elles une hiérarchie de structure et de contrôle (PAILOT, 1994), évoluent dans une temporalité sociale et organisationnelle propres à la modernité (BALANDIER, 1988 ; CASTORIADIS, 1990 ; ERHENBERG, 1991 ; TOURAINE, 1992 ; GIDDENS, 1994 ; SUE, 1994)²⁶⁸ qui se retrouve partiellement dans les discours qui entourent la réactivité et la flexibilité. La logique de cette dynamique instituée échappe largement à toute forme d'intentionnalité consciente²⁶⁹, mais n'est pas sans conséquences sociétales et effets pervers. Ainsi, selon Vincent de GAULEJAC (& alii, 1994, p. 47), le système capitaliste²⁷⁰ engendre son propre développement et impose sa logique à l'ensemble de la société : "*C'est un système qui détruit constamment ce qu'il a produit par la nécessité de produire autre chose*"²⁷¹. Cornelius CASTORIADIS (1990) adopte une position comparable en notant que le fondement de l'institution du capitalisme s'appuie sur l'expansion illimitée de la "*maîtrise rationnelle*" qui "*pénètre et tend à informer la totalité de la vie sociale*" (p. 17) à travers une influence "*universellement envahissante*" (p. 18)²⁷².

Dans ce contexte, l'incarnation et l'incorporation, fragmentaires et complémentaires, de l'imaginaire instituant de la société se nourrit de la nature récursive de la vie sociale basée

²⁶⁷ nous reprendrons ici un certain nombre de développements que nous avons proposés dans notre article : "D'une culture de conquête à une culture d'exclusion", Actes du colloque "Sciences de gestion et emploi", I.A.E. de Lille avec le concours de la F.N.E.G.E., 22 et 23 septembre 1994.

²⁶⁸ dont le culte de la performance, l'idéologie du changement, la dialectique de l'ordre et du désordre constituent quelques-uns des avatars.

²⁶⁹ voir notamment Serge HALIMI "un capitalisme hors de contrôle : les chantiers de la démolition sociale", *Le Monde Diplomatique*, N° 484, juillet 1994 ou "Les nouveaux maîtres du monde : pouvoirs fin de siècle", dossier du *Monde diplomatique*, N° 494, mai 1995.

²⁷⁰ "*Le capitalisme est un système de production des marchandises, articulé autour de la relation entre la propriété privée du capital et la main-d'œuvre salariée non propriétaire, cette relation formant l'axe central d'un système de classes. L'entreprise capitaliste est dépendante d'une production destinée à des marchés concurrentiels, les prix constituant des signaux pour les investisseurs, les producteurs et les consommateurs*" (GIDDENS, 1994, p. 61). Pour Anthony GIDDENS (1994), une société capitaliste est un système doté d'un certain nombre de caractéristiques institutionnelles : diffusion omnipotente et constante de l'innovation technologique liée au caractère fortement concurrentiel et expansionniste de l'entreprise capitaliste, distinction de l'économie et des institutions politiques, séparation du politique et de l'économie, autonomie de l'État conditionnée par sa dépendance à l'accumulation du capital.

²⁷¹ Schumpeter parlait déjà de la destruction créatrice du capitalisme dont il soulignait l'ambivalence : il faut sans cesse détruire les anciennes techniques, entreprises, relations sociales pour en créer de nouvelles.

²⁷² L'influence envahissante du capitalisme doit être rattaché, selon Anthony GIDDENS (1994, p. 75), au fait que ce système est davantage un ordre économique que politique.

sur l'interaction bipolaire du "*champ de création social-historique*" et de la "*psyché singulière*" (CASTORIADIS, 1990) : "*En se créant, la société crée l'individu et les individus dans et par lesquels seulement elle peut être effectivement*" (CASTORIADIS, 1990, p. 114). Pour Cornelius CASTORIADIS, ce processus contribue à la création d'un infra-pouvoir institué non localisable et non absolu qui autorise une auto-reproduction du système social indépendamment de la finalité et de l'intentionnalité des acteurs sociaux ²⁷³. Même si l'auto-organisation dans les systèmes sociaux et humains finalisés implique des décisions (LAPIERRE, 1992), la clôture des significations instituées (CASTORIADIS, 1994), le retrait dans le conformisme (CASTORIADIS, 1990), l'inertie de l'histoire et des structures sociales peuvent aisément brider l'imagination radicale, le questionnement des légitimités instituées en facilitant ainsi ce processus d'auto-reproduction ²⁷⁴: "*le présent transforme toujours le passé en passé présent, à savoir pertinent maintenant, ne serait-ce qu'en "ré-interprétant " constamment à partir de ce qui est en train d'être créé, pensé, posé*" (CASTORIADIS, 1990, p. 136).

Ainsi, comme nous l'avons vu ²⁷⁵, le social possède des propriétés de stabilité locale et structurelle, des propriétés auto-organisatrices et une autonomie instituée qui non seulement l'affranchissent partiellement de toute forme de contrôle cybernétique (GIDDENS, 1994), mais favorisent le déploiement d'un espace et d'un temps qui lui sont propres (CASTORIADIS, 1990 ; SUE, 1994) ²⁷⁶. L'existence de ces propriétés auto-organisatrices ne signifie pas que le destin des entreprises soit sujet à l'influence d'une main invisible, mais plutôt que les dirigeants doivent composer avec cet infra-pouvoir instituant dont ils tendent à reproduire, bon gré mal gré, les mécanismes et logiques de fonctionnement (PAILOT, 1994) ²⁷⁷. Certes, tout contexte d'action autorise l'émergence de stratégies d'acteurs multiples qui existent potentiellement, mais les situations, intérieures et extérieures, n'autorisent que la matérialisation d'un nombre limité d'actions disponibles chez le sujet selon sa rationalité, les contraintes réelles et/ou imaginaires qu'il perçoit (et crée), ses intentions, l'intentionnalité de l'action, etc. Au-delà des éléments

²⁷³ ce qui nous renvoie directement aux propriétés auto-organisatrices du social (cf. première partie section II).

²⁷⁴ Yves BAREL (1973) analyse la reproduction sociale comme un processus finalisé qui combine l'intentionnalité et la quasi-intentionnalité qui ne "*correspond pratiquement jamais au finalités des acteurs sociaux, ni même à celles des groupements d'acteurs que sont les systèmes socio-culturels*". (p. 371).

²⁷⁵ cf. première partie section II.

²⁷⁶ auto-organisation du social qui influe nécessairement sur les pratiques organisationnelles si l'on considère l'influence du sociétal sur le social, du méta-système sur le système (LASZLO, 1989), influence que l'on retrouve notamment dans la culture d'entreprise (SAINSAULIEU, 1987).

²⁷⁷ argument qui ouvre d'ailleurs la porte à toutes formes de légitimation, de cautionnement et de rationalisation des pratiques managériales.

constitutionnels et dispositionnels qui jouent un rôle majeur, l'enfermement des représentations, des cognitions et des logiques d'action dans un registre plus ou moins large constitue une conséquence importante de l'irréductibilité du social, qui reste toutefois médiatisé par le complexe perception-hallucination du sujet (ANGELERGUES, 1993).

Cette irréductibilité peut se lire également dans une perspective temporelle. Ainsi, les propriétés auto-organisatrices du social ont des conséquences non moins importantes sur la temporalité des sociétés industrielles qui possèdent, selon Roger SUE (1994, p. 86-96), plusieurs qualités : (1) un principe de remplissage autorisant la division et la démultiplication du temps, le cumul et l'accumulation des activités (précision du temps) (2) une conception du temps divisible et linéaire correspondant à toute une conception de la rationalité organisée, à une appréhension et une réduction du réel selon un ordre logique (ordre du temps) (3) un sens de la prévision corollaire à une orientation vers l'avenir suffisamment prévisible mais aussi partiellement imprévisible, à une représentation d'un temps en perpétuel devenir qui tend littéralement à produire l'avenir et se transforme, avec la post-modernité, dans une hypervalorisation du présent (temps et prévision) (4) une orientation vers le progrès liée à une représentation du temps comme développement, comme processus, comme réalisation, comme accomplissement de l'Histoire.

La représentation du temps associée à la modernité repose sur un mouvement projectif vers un avenir à inventer sans lequel elle n'existerait pas, sur une distanciation et une recomposition spatio-temporelle propres qui conduisent les acteurs sociaux vers un univers expérientiel nouveau et dérangent : *"Nos sociétés ont autant besoin de l'avenir pour survivre que les sociétés primitives avaient besoin du passé pour se donner du sens et penser leur identité"* (SUE, 1994, p. 16). Si la projection temporelle est un élément constitutif de l'espoir (FROMM, 1970), ce temps de la modernité s'accompagne toutefois d'une dilution des principes d'ordre (qui ne sont plus clairement légitimés ni facilement identifiables) et des repères identitaires qui accroît l'incertitude, de la faible différenciation des individus au sein des masses, de la conscience accrue du désordre *"qui est dans les têtes, et non pas seulement dans les situations auxquelles chacun se trouve confronté"* (BALANDIER, 1988, p. 154). En d'autres termes, on peut légitimement se demander dans quelle mesure le temps de la modernité est susceptible de composer avec les exigences de sécurité ontologique, d'homéostasie de l'homme psychique : *"la question de savoir si l'homme, dans cette civilisation, peut encore trouver une sécurité rassurante, dans une société qui offre une possibilité de vivre et de sentir chez lui un foyer sûr. Un chez soi, un home qui lui donne la possibilité de "s'enraciner" dans sa propre "terre", fondement de son existence individuelle, c'est-à-dire dans une société qui lui offre la possibilité de fonder son essence, son être, dans son existence"* (VELDMAN, 1989, p. 32). Nous avons vu que le fonctionnement psychique est doté d'une de sa propre temporalité (LE

POULICHET, 1994 ; GREEN, 1995), il se nourrit d'un besoin de sens (dans sa double dimension de direction et de signification - LOUART, 1995) et consacre l'existence de dynamismes conscients et inconscients qui en limite la plasticité (cf. troisième partie section I). En relation avec l'autonomie relative de la psyché, la modernité, avec son lot d'incertitude, de turbulence, de désordre largement souligné par la littérature stratégique, met en exergue avec beaucoup d'acuité l'irréductibilité des temporalités sociale et psychique ; irréductibilité des temps qui renvoie à celle, non moins irréductible, des "logiques de fonctionnement" du social et du psychique si l'on considère, comme Roger SUE (1994, p. 90), que "*la modernité est par définition transitoire, elle suppose en permanence le déclassement de l'avenir, elle n'existe que par le développement*" (SUE, 1994, p. 90).

Dans ce contexte, la recherche de l'Excellence dans tous les domaines de la vie sociale et économique (OURY-VIAL, 1987), la production intentionnelle de soi, le mythe de l'auto-réalisation, les éloges de la responsabilisation, de l'individualisation ou de l'identité personnelle, la valorisation chez l'homme contemporain de ses dimensions de personne, de conscience et d'intériorité subjective (ERHENBERG, 1991 ; ERALY, 1993, 1994 ; BEAUVOIS, 1994 ; DURUZ, 1994) ne sont pas uniquement des nouvelles formes d'idéologie propres à la société moderne. Ces éléments constituent également des nouveaux points d'ancrage et de fixité autour desquels l'appareil psychique peut recomposer, de façon plus ou moins artificielle, un sentiment de sécurité ontologique en résonance avec ses fondements biologiques et son besoin de sens (cf. troisième partie section I).

On peut évoquer avec Anthony GIDDENS (1994, p. 185 ²⁷⁸) l'intérêt de retrouver, sur le plan social, une nouvelle forme de fixité qui "*constituerait le fondement d'un sentiment de sécurité ontologique, renforcé par la prise de conscience de l'univers social sous contrôle humain*". Faute d'une institutionnalisation de cette nouvelle forme de fixité, la complexification croissante de la société et des organisations, ainsi que l'augmentation des rythmes de changement requièrent, comme le suggère Bruno BETTELHEIM (1972), un accroissement de la conscience et une intégration plus profonde de la personnalité pour que les nouvelles conditions de vie puissent être libératrices et non oppressives ²⁷⁹ : "*Trouver une force intérieure s'impose pour ne pas se laisser gagner par l'angoisse culturelle que diffusent les médias en jouant l'alternative sur le couple peur-espoir (...) et pour ne pas tomber dans le rêve*" (LE SAGET, 1992, p. 218). Seul ce renforcement de

²⁷⁸ voir également VELDMANN, 1989.

²⁷⁹ selon la loi de la variété requise (cf. troisième partie section I).

"l'intériorité" ²⁸⁰ autorise une ouverture relationnelle qui, sans éliminer les mobilisations psychiques projectives et défensives ou les conflits d'intérêt, de rationalité ou de pouvoir, donne une assise narcissique, une stabilité intérieure qui permet au sujet de maintenir une dialectique de l'ouverture et de la fermeture indispensable à son équilibre intérieur, à sa relation aux autres, au monde ²⁸¹.

Nous avons vu ²⁸² que la structure de l'identité révèle la ténacité des défenses narcissiques qui s'accrochent au maintien d'une individualité inaliénable (GREEN, 1983). Or, le paradoxe de l'identité procède d'une exigence de cohérence et de continuité temporelle (au niveau psychique et endogène) qui se nourrit de l'action du sujet et de son rapport à l'Autre chargé de réfléchir cette identité (cf. troisième partie section I). Il repose sur une contradiction inhérente à la vie psychique qui s'inscrit dans une dialectique individualisation-socialisation : *"C'est la contradiction majeure du Moi, d'être à la fois instance qui doit entrer en rapport avec la réalité et s'investir narcissiquement, en ignorant celle-ci pour ne connaître que soi-même"* (GREEN, 1983, p. 41). L'enracinement identitaire, en dehors de la contingence naturelle des objets sociaux, réclame chez le sujet une assise narcissique qui le protège de tout risque "d'implosion psychique" lorsque la structure bipolaire Individu-Monde est profondément altérée (changements organisationnels profonds, remise en cause de jeux de rôle, etc.) - il s'agit ici d'une forme de narcissisme normal, sain ²⁸³ qui ne peut s'assimiler à l'égoïsme (FREUD, 1978, p. 56-57).

Lorsque la structuration narcissique du sujet est fragile, le désir ou la volonté de changement invoqué s'oppose à une fidélité en soi consciente et/ou inconsciente, gardienne du narcissisme, qui préfère l'échec du processus de changement à l'ouverture à l'objet. Le cas de Fernand illustre le fait qu'un dirigeant peut accepter pleinement l'idée de changement, en comprendre l'utilité et la nécessité sur le plan intellectuel et "rationnel", mais se révéler malgré tout incapable de changer dans ses pratiques, ses rôles, ses comportements, ses logiques d'action. Tout changement met en jeu des composantes non seulement cognitives, mais (surtout) conatives, affectives, symboliques et fantasmatiques dont les modalités d'existence, d'agencement et d'articulation échappent en partie à

²⁸⁰ voir ANATRELLA, 1993.

²⁸¹ même s'il convient de ne pas négliger l'existence naturelle des contraintes organisationnelles, des jeux de pouvoir, des rivalités intestines, des conflits d'intérêts manifestes ou larvés, des différences de rationalité qui restent quelques-unes des caractéristiques inhérentes à toute forme de vie collective, sous peine de sombrer dans une déferlante humaniste naïve et utopique.

²⁸² cf. troisième partie section I.

²⁸³ cf. troisième partie section I.

l'intéressé. Un changement profond, c'est-à-dire remettant en cause l'identité du sujet, ne résulte pas tant d'une intentionnalité consciente ou d'un acte volontaire que d'un travail d'acceptation, de "lâcher-prise", de renoncement pouvant menacer l'équilibre narcissique du sujet.

Cette reconnaissance conduit à ne plus appréhender le changement dans une vision instrumentale et fonctionnaliste (LE GOFF, 1992), mais à travers "*le développement graduel de la capacité de présence à l'esprit et au corps*" (VARELA & alii, 1993), d'une conscientisation du sujet (distinction conscience - Moi des psychanalystes - cf. troisième partie section I) qui autorise le mouvement de dé-liaison des habitudes, des tendances émotionnelles, des représentations, des cognitions, des idéaux, etc. à l'origine de son sentiment de continuité, "*de l'expérience et du sentiment de cramponnement à soi*" (VARELA & alii, 1993). Seule une assise narcissique stable structurellement autorise le développement d'une intériorité, dans le sens donné à ce terme par François DUYCKAERTS (1994), susceptible de permettre au sujet de se "distancier" de ses représentations, croyances, de "*la loi des autres comme de la nôtre, de l'idéal que nous nous imposons ou que d'autres nous imposent, de nos égoïsmes comme de nos générosités*" (DUYCKAERTS, 1994, p. 144). Cette assise narcissique apparaît d'autant plus nécessaire aux acteurs qui exercent une activité de direction que ceux-ci possèdent une visibilité sociale qui les place en permanence sous le regard critique de l'Autre, une dimension symbolique qui les fragilise eu égard aux doubles contraintes dont ils ont l'objet. Dans l'hypothèse d'une perturbation (vécue comme) radicale de la structure Moi-Monde, l'amour que le Moi se porte à lui-même, en assurant l'indépendance à l'égard du monde extérieur et une "économie" en investissements objectaux (GREEN, 1983), fournit au sujet un contre-poids qui lui permet de faire face aux invasions dans la sphère du Soi, aux contingences extérieures, à la réversibilité des positions sociales.

Ce réinvestissement narcissique du Moi, qui renvoie à la différenciation Moi-Monde, peut autoriser la reconnaissance et l'acceptation des propriétés d'auto-organisation et d'autonomie du social, l'irréductibilité des temporalités psychique et sociale dans une logique de "principe de réalité" : "*Accepter l'objet c'est accepter sa variabilité, ses aléas, c'est-à-dire qu'il puisse pénétrer le Moi et le quitter, ravivant ainsi les angoisses d'intrusion et de séparation*" (GREEN, 1979, p. 83). Ce capital narcissique suffisant s'avère également nécessaire pour que le "détachement" des objets investis sur le plan narcissique ne s'accompagne pas d'un effondrement psychique du sujet (FREJAVILLE, 1989), mais, au contraire, d'un réinvestissement vers d'autres objets (NICOLAÏDIS, 1989).

IV - APPORTS DE LA RECHERCHE

Au-delà des résultats relatifs à la théorie de la succession managériale sur lesquels nous ne reviendrons pas, les apports de notre recherche peuvent s'analyser à deux niveaux :

⇒ au niveau méthodologique et épistémologique.

⇒ au niveau théorique.

① Apports méthodologiques et épistémologiques

En paraphrasant les propos de Daniel BERTAUX (cf. chapitre I), nous pourrions dire que la méthode des récits de vie n'est pas seulement une technique, mais une nouvelle façon de faire de la recherche en sciences de gestion qui permet d'appréhender la complexité de la causalité psychique dans des problématiques théoriques de cette discipline. Elle permet ainsi d'élargir la vision de la rationalité de l'homme organisationnel et les conceptions qui entourent le principe de localité dans l'explication scientifique. En identifiant des figures de causalité qui s'inscrivent dans des temporalités différentes (cf. chapitre I), l'approche biographique, combinée à une problématique théorique, fournit un cadre méthodologique qui permet d'avancer des explications dispositionnelles à l'analyse des phénomènes et des comportements organisationnels. Si l'on considère, comme Alison DAVIS-BLAKE et Jeffrey PFEFFER (1989), que les chercheurs en sciences de l'organisation "*must reexamine some of basic conceptual, empirical and practical problems that confront a dispositional approach to organizational behavior*" (p. 386), la méthode biographique, associée à l'approche dialectique, ouvre des voies fécondes et permet le dépassement des perspectives synchroniques qui occultent quelque peu l'influence de la temporalité psychique (DAYAN, 1985 ; LE POULICHET, 1994 ; GREEN, 1995) sur les logiques des acteurs organisationnels. Dans cette perspective, la méthode des récits de vie permet au chercheur de disposer d'un matériel empirique qui l'autorise à théoriser le complexe, au sens donné à ce terme par Edgar MORIN (1990) ou Max PAGES (1993), sans être réduit à l'inférer sur un mode conjectural. En donnant accès à des niveaux de réalité qui sont peu présents dans les sciences de gestion, elle permet ainsi un rapprochement du concret et de l'abstrait pour enrichir les modèles explicatifs en fournissant des structures de preuve dont la validité interne s'appuie sur une représentation théorique du principe de causalité socio-psychique, principe qui permet d'expliquer les logiques sous-jacentes à certains comportements organisationnels : "*la science est essentiellement une méthode pour approcher le monde, et*

(...) *cette méthode consiste à rechercher dans les phénomènes ce qui donne prise à la causalité, c'est-à-dire à y reconnaître des objets*" (ULLMO, 1969, p. 151). On peut reprocher à cette perspective les risques associés à la "psychologisation" ou une "sociologisation" des sciences de gestion. Sur ce point, cette contamination existe déjà de fait, même si elle n'est pas toujours ouvertement reconnue ²⁸⁴. De surcroît, il convient de ne pas perdre de vue que le "*narcissisme disciplinaire*", pour reprendre une expression de Pierre BOURDIEU (1987), constitue sans nul doute une entrave à l'avancement de la science qui exerce un effet de censure sur les "*questions que l'on ne pose pas, que l'on ne peut pas poser, parce qu'elles touchent aux croyances fondamentales qui sont au fondement de la science, et du fonctionnement du champ scientifique*" (BOURDIEU, 1987, p. 18). A ce titre, les propos de Philippe BERNOUX (1995, p. 245) à propos de la sociologie des organisations sont transférables aux sciences de gestion : "*En présence des faits sociaux qu'il doit interpréter pour les comprendre, le droit de puiser, sans a priori, dans l'arsenal théorique est une nécessité pour le sociologue. Cette confrontation multi-théories est une condition d'avancement de la science*" ²⁸⁵.

Quoi qu'il en soit, la méthode biographique et l'approche dialectique ne constituent pas pour autant une fin en soi ou un nouveau paradigme méthodologique, théorique et épistémologique qui peut s'imposer à toutes les catégories d'objet ou toutes les problématiques de recherche. L'inscription dans un tel cadre de recherche est largement conditionnée par la problématique du chercheur. En ce sens, cette épistémologie et cette méthodologie ne remettent pas en cause les frontières légitimes entre les disciplines dont chacune permet d'explorer des objets et des champs délimités (ENRIQUEZ, 1992). C'est la "*vigilance épistémologique*" du chercheur (BOURDIEU & alii, 1973) qui lui permet de questionner la problématique théorique qui entoure son objet de recherche, les méthodes de recueil, de traitement et d'analyse les plus appropriées par rapport à son sujet de recherche, les conditions épistémologiques nécessaires pour satisfaire aux exigences d'une pensée authentiquement scientifique qui ne soit pas paralysée par un enfermement disciplinaire. A ce titre, dans une perspective empirico-inductive, c'est l'objet de recherche qui dicte les orientations théoriques à suivre et non le chercheur qui fixe a priori son champ théorique. En d'autres termes, l'interdisciplinarité n'est pas une fin en soi, mais seulement un cadre générique proposé au chercheur pour comprendre certaines formes de complexité lorsque cela s'avère nécessaire. Dans cette perspective, tout comme il existe des

²⁸⁴ le paradigme cognitif et socio-cognitif, la théorie de l'apprentissage organisationnel fournissent des exemples évocateurs de cette tendance.

²⁸⁵ même si nous ne partageons pas la démarche du "tout est bon" que l'auteur emprunte à FEYERABEND (1979).

sociologies cliniques (ENRIQUEZ, 1992 ; DE GAULEJAC, ROY, 1993), le "cadre clinique" des sciences de gestion reste sans doute à inventer et à construire.

Quels sont les atouts de l'analyse dialectique sur ce plan ? En délimitant le domaine de légitimité des champs de savoir, la force de l'analyse dialectique est de ne pas renoncer au réductionnisme, mais de le limiter à une pratique qui conditionne les discours scientifiques sans qu'on puisse pour autant en tirer des conséquences théoriques unitaires. Dans les situations réelles de la pratique scientifique, elle confère ainsi une valeur pragmatique au réductionnisme ²⁸⁶ qui circonscrit le domaine d'intelligibilité des schémas explicatifs sans renoncer pour autant à une forme de pensée complexe, c'est-à-dire qu'elle permet de proposer des explications causales plausibles et cohérentes avec un corpus théorique sans succomber à une volonté d'explication globale ou de généralisation. En reconnaissant l'irréductibilité des niveaux de réalité, l'analyse dialectique consacre alors le refus d'une méta-théorie globalisante, mais autorise l'étude d'un objet unifié (pour notre sujet, la réalité psychique avec ses déclinaisons affectivo-cognitives et comportementales dans leurs aspects conscients et inconscients) à travers une articulation entre les niveaux de connaissance et les champs de savoir. Dans cette perspective, les niveaux d'organisation du réel *"sont autant des niveaux de connaissance que des niveaux de réalité car ils correspondent à nos différentes façons d'organiser le réel (c'est-à-dire d'y mettre, et découvrir à la fois, quelque ordre) grâce aux différentes disciplines de la connaissance scientifique"* (ATLAN, 1986, p. 58). La question qui se pose alors est de savoir dans quelle mesure la séparation en différents niveaux d'intégration existe-t-elle "objectivement" ou bien est-elle dépendante des techniques d'investigation et d'analyse par lesquelles le chercheur a accès à ces différents niveaux. Cette question paraît toutefois largement insoluble car elle renvoie tant à la constitution des champs disciplinaires, aux conditions de mise en œuvre des protocoles de recherche qu'aux conceptions mêmes du réel et de la science. Dans une certaine mesure, c'est la théorie qui permet d'imaginer une réponse (elle-même) théorique pour justifier la séparation et la recomposition du concret et l'abstrait, des niveaux d'organisation du réel dans une pratique réductionniste inhérente à toute activité scientifique.

L'analyse dialectique, combinée à l'interdisciplinarité, n'en est pas moins soumise à l'exigence de penser l'articulation entre des champs de savoir pour lesquels les techniques et les discours ne se recouvrent pas. Cette question est certainement l'une des plus complexes et des plus sujettes à controverses. Du fait même de la complexité du réel,

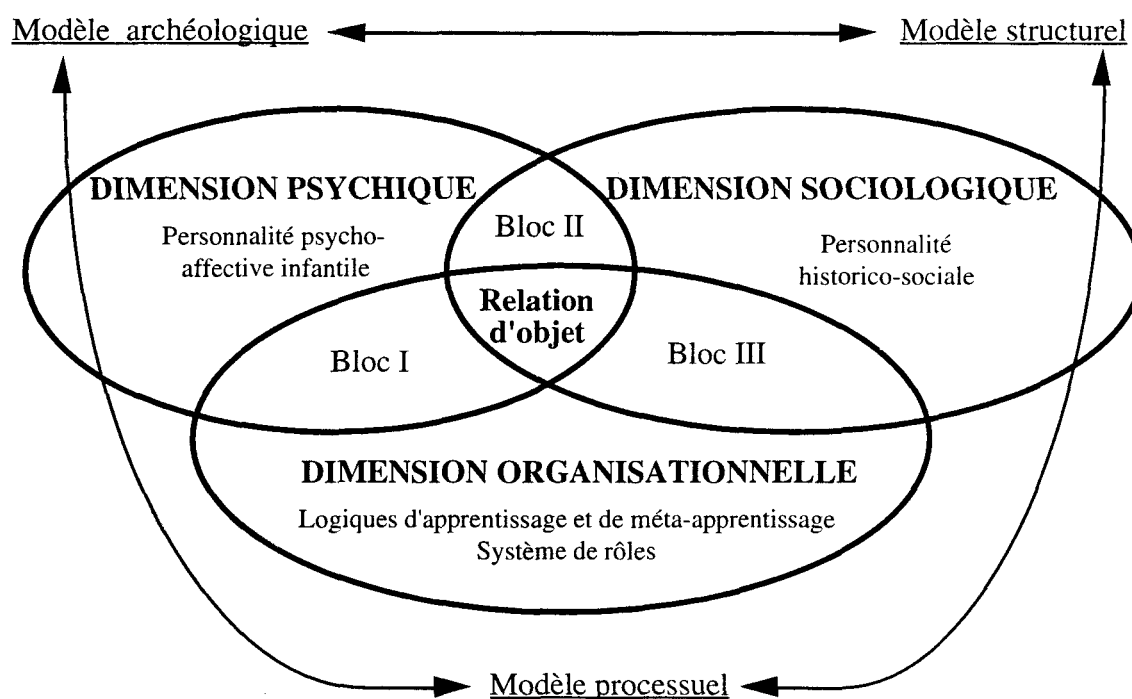
²⁸⁶ sans lequel toute démarche scientifique est exclue de fait : *"Dans la mesure où l'analyse, qui sépare le tout en ses parties, est indispensable à la pratique de toute recherche scientifique, on peut dire que toute activité scientifique implique une pratique réductionniste. Seul un postulat réductionniste permet à la pratique scientifique telle qu'elle existe aujourd'hui de se poursuivre"* (ATLAN, 1986, p. 65).

Eugène ENRIQUEZ (1992, p. 158) reconnaît qu'il convient sur cette question de "*faire preuve de modestie et d'humilité dans toute proposition*" et d'éviter de formuler une grille de réponses standardisées et universelles ²⁸⁷. Cette articulation des niveaux de réalité, des instances définissant des parties différentes d'une même structure globale (ENRIQUEZ, 1992) ne peut être vue comme une simple inclusion des parties dans un tout ou à travers l'association de relations causales et d'inclusion où les parties contenues spatialement dans le tout en détermineraient causalement les propriétés. Elle consacre au contraire l'existence de propriétés émergentes (MORIN, 1977, 1990) non observables dans les parties et non descriptibles par une simple association des propriétés de ces parties. Les notions "*d'amalgame*", de "*blocs intersystémiques*" ou de "*nœuds inter-processuels*" proposées par Max PAGES (1993) permettent de théoriser l'articulation entre des sphères de détermination d'ordres différents. Dans sa grille de lecture du phénomène organisationnel, Eugène ENRIQUEZ (1992) suggère quant à lui de repérer les liaisons entre les diverses instances d'analyse des organisations (mythique, sociale-organisationnelle, organisationnelle, groupale, individuelle, pulsionnelle) qui peuvent prendre des formes différentes. Ces propositions ne résolvent pourtant pas tous les problèmes. L'auteur (1992, p. 157-158) relève ainsi une série de questions liées à l'articulation entre les niveaux d'analyse des organisations, et notamment celles qui portent sur l'influence relative de ces niveaux dans un système intégré, la capacité du chercheur à les approfondir de manière équivalente ou encore la tendance du chercheur à privilégier le champ théorique qu'il maîtrise le mieux.

Pour Henri ATLAN (1986, p. 79), l'observation et la description de cette articulation procèdent d'une impossibilité ontologique inséparable des conditions mêmes d'observation du réel : "*il est impossible d'observer à la fois tous les niveaux avec la même précision*" - le langage étant vu par H. ATLAN comme lieu d'articulation. Le socio-analyste Gérard MENDEL (1993/a, p. 14) nous paraît le rejoindre sur ce thème lorsqu'il écrit : "*le chercheur peut avoir un accès direct soit au sujet individuel, soit aux rapports sociaux, mais jamais les deux à la fois*". En fait, il ne s'agit pas d'observer ou de décrire comment s'effectue l'articulation entre les niveaux de réalité pour le système lui-même, alors que l'observateur n'a pas accès directement au lieu de cette articulation. Dans notre problématique, les différents niveaux de réalité que nous avons retenus sont en fait médiatisés par la réalité psychique du sujet dans une logique systémique, inscrite dans des configurations à causalités complexes, qui s'exprime partiellement à travers la sélection

²⁸⁷ "*Et s'il se fait que la conjoncture intellectuelle permette aux purs théoriciens d'imposer aux savants leur idéal, logique et sémantique, de la cohérence intégrale et universelle du système des concepts, ils peuvent même paralyser la recherche dans la mesure où ils parviennent à inspirer l'obsession de tout penser, de toutes les façons et sous tous les rapports à la fois, ignorant que, dans les situations réelles de la pratique scientifique, on ne peut espérer construire des problématiques ou des théories nouvelles qu'à condition de renoncer à l'ambition impossible, dès qu'elle n'est pas scolaire ou prophétique, de tout dire sur tout et dans le bon ordre*" (BOURDIEU, CHAMBOREDON, PASSERON, 1973, p. 23).

d'une relation d'objet (l'entreprise) prenant son sens par rapport à ses enjeux identitaires et narcissiques, par rapport à sa trajectoire biographique. Cela ne signifie pas pour autant, pour le cas qui nous intéresse, que chaque niveau de réalité ait la même importance dans l'explication causale du processus d'emprise et de deuil. Il s'agit plutôt de reconnaître simplement que ces différentes dimensions possèdent à la fois des zones d'autonomie relative et des zones d'interconnexion (les blocs interdimensionnels) qui constituent le contenu même de la vie psychique personnalisée. Dans une perspective relationnelle ²⁸⁸, cette médiatisation consacre un mode de fonctionnement source de potentialités actives d'interactions, une structure bipolaire qui englobe essentiellement deux pôles dans un schéma relationnel spécifique (l'emprise) : le dirigeant et l'entreprise. Dans cette perspective, l'articulation entre ces différentes dimensions peut se schématiser comme suit ²⁸⁹ :

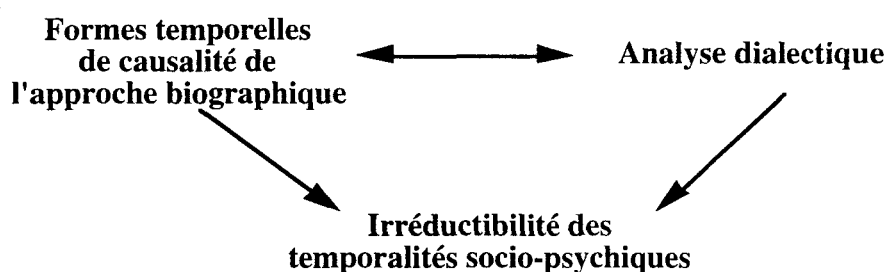


Au-delà des problèmes d'articulation entre les niveaux de réalité, l'approche dialectique n'est pas simplement une position épistémologique qui permet de penser le complexe. Elle offre également un cadre d'analyse dont les conditions épistémologiques sont cohérentes avec les schémas d'explication causale de la méthode des récits de vie (cf. chapitre I). A ce

²⁸⁸ pour reprendre la perspective proposée par Joseph NUTTIN (1985).

²⁸⁹ les blocs I, II, et III renvoient respectivement aux blocs dimension psychique - dimension organisationnelle, dimension psychique - dimension sociologique et dimension sociologique - dimension organisationnelle tels que nous les avons analysés précédemment.

titre, les trois dimensions d'analyse que nous avons retenues peuvent être rapprochées des schémas formels de causalité de l'approche biographique (archéologique, structurel, processuel ²⁹⁰) dans une double perspective spatiale et temporelle pour laquelle chaque schéma causal se trouve associé de façon privilégiée à un niveau d'analyse. En d'autres termes, ce rapprochement permet de dégager une cohérence théorique globale entre l'approche biographique et l'analyse dialectique, entre l'observation et l'analyse en contribuant ainsi utilement à l'élaboration d'une théorie générale de la méthode biographique (méthodologie + cadre d'analyse). Le point d'articulation entre la méthode et l'épistémologie procède de la reconnaissance de l'irréductibilité des temporalités socio-psychiques qui renvoie de manière simultanée à un temps chronologique (mesure du mouvement), un temps psychologique (temps subjectif irréversible et fléché) et un temps d'actualisation (actualisation du passé dans le présent par laquelle l'événement ancien résonne et accède à la présence). En d'autres termes, l'inscription temporelle du raisonnement causal utilisée dans l'approche biographique entre en résonance avec la temporalité psychique (psychologiquement et socialement constituée) étudiée par l'analyse dialectique pour définir des principes généraux de la théorie de la connaissance, une cohérence générale des théories et des méthodes disponibles en vue de construire le fait scientifique dans les situations réelles des pratiques de recherche.



Cette correspondance entre l'analyse dialectique et l'approche biographique, qui permet de garantir une forme de vigilance épistémologique, peut se décrire schématiquement comme suit :

- ① le modèle archéologique privilégie la dimension psychique et la dimension sociologique.
- ② le modèle structurel réfléchit de façon privilégiée la dimension sociologique.

²⁹⁰ cf. chapitre I

- ③ le modèle processuel renvoie de façon privilégiée à la dimension organisationnelle.

① Le modèle archéologique :

Dans ce modèle, les façons d'être, de désirer et de penser, les logiques profondes de la personne et de l'acteur social sont conditionnées par une position infantile et les anticipations de l'habitus, que le sujet n'a pas choisies, mais qui perdurent à travers des modes d'expression s'inscrivant dans la synchronicité et commandent "*à distance aux diverses façons d'affronter le réel actuel et de le composer en rattachant ses plans multiples à des segments significatifs de l'expérience passée*" (DAYAN, 1985, p. 445). Cela ne signifie pas pour autant, comme le souligne Maurice DAYAN (1985), que la façon dont les actes réels ou mentaux du sujet relevant de prototypes infantiles soit assimilable à une production des premiers par les seconds, mais que ce registre infantile va influencer l'exercice des fonctions psychiques et praxéologiques dans un présent qui peut renforcer certaines orientations profondes de la personnalité, de l'identité et de l'étayage narcissique du sujet : "*Si les voies effectivement "choisies" pour inscrire la marque de l'infantile sur les comportements et les divers aspects de la vie psychique ne sont pas tracées d'avance, la sphère d'appartenance qui les enveloppe est par contre décrite autour de l'inconscient, d'une façon contraignante et qui pèse avec une relative précision sur l'aptitude au plaisir et sur la tolérance aux diverses épreuves imposées par la réalité*" (DAYAN, 1985, p. 449). En d'autres termes, cette temporalité historisante de la vie psychique ne constitue pas une forme de déterminisme strict au sens mathématique du terme (cf. première partie section III), mais définit les mécanismes d'influence causale qui délimite de façon plus ou moins stricts le champ des possibles entre lesquels se dessinera une évolution probable ²⁹¹ du sujet à partir de ses expériences passées significatives.

② Le modèle structurel :

L'incorporation d'habitus liée au processus de socialisation structure un système de dispositions cognitives et praxéologiques durablement inculquées qui engendrent des dispositions objectives compatibles avec leur contexte de production. Dans cette perspective, les structures caractéristiques du champ social (dans sa double dimension

²⁹¹ la notion de probabilité s'entend ici dans une acception subjective non scientifique (POPPER, 1990).

organisationnelle et non organisationnelle) dans lequel le sujet évolue produisent des structures d'habitus "*qui sont à leur tour au principe de la perception et de l'appréciation de toute expérience ultérieure*" (BOURDIEU, 1980, p. 91). Cette actualisation active du passé dans le présent procède d'une intégration des lois de nécessités externes, d'une "*intériorisation de l'extériorité*" (BOURDIEU, 1980) qui permet aux forces du champ social structurellement et historiquement constituées de s'exercer de façon non mécanique sur la définition des logiques d'action du sujet. Cette pré-structuration de l'itinéraire biographique de l'individu, préexistante au déroulement de sa vie singulière, consacre l'influence de chaînes causales indépendantes de sa trajectoire personnelle, de régularités historiquement et socialement situées qui restent toutefois médiatisées par sa réalité psychique dans un cadre intersubjectif.

③ Le modèle processuel :

Les apprentissages et les méta-apprentissages réalisés par les acteurs organisationnels dans leur cheminement professionnel délimitent non seulement leur champ de compétences de façon plus ou moins stricte, mais contribuent également à l'élaboration d'une expérience professionnelle qui, à la fois, nourrit et fait obstacle à leurs apprentissages futurs (cf. troisième partie section II). L'expérience structurée en modes de pensée et d'action et l'espace de travail dans lequel la personne développe ses apprentissages constituent pour elle sa réalité et l'ensemble corrélatif qui forment la matrice de son identité professionnelle et/ou personnelle (les deux pouvant tendre à se superposer - cf. troisième partie section I). En ce sens, la stabilité du contexte socio-organisationnel (type de technologie, forme d'organisation du travail, etc.) et l'absence d'organisation qualifiante tendent à cristalliser le processus d'apprentissage, limitent les possibilités de recourir à toute forme de méta-apprentissages, bref tendent à transformer le processus en structure, la flexibilité en rigidité. Sans souscrire à une vision linéaire des professionnalités avec substitution d'emplois nouveaux aux anciens dont les savoirs seraient périmés, le temps de séjour prolongé dans un état n'en rend pas moins plus complexe les recombinaisons internes de savoirs, la recombinaison de savoirs anciens et l'adjonction de savoirs nouveaux lorsque le renouvellement des technologies et des formes d'organisation s'opère à une vitesse et/ou une profondeur qui dépassent les capacités d'adaptation de l'acteur. La professionnalité ainsi mise en œuvre structure les composantes du champ socio-professionnel, produit des repères qui encadrent les mécanismes de régulation sociale et situent les individus dans un système relationnel, tout tendant à former et à maintenir une structure bipolaire Acteur-Organisation qui coucourt à la définition identitaire du sujet.

A travers notre étude de cas, nous avons pu voir dans quelle mesure la combinaison de ces trois niveaux d'analyse (archéologique, structurel et processuel) tend à définir et à maintenir la nature de la relation que le sujet développe et entretient avec l'organisation (processus d'emprise) dans ses aspects affectivo-symboliques (sens de la relation objectale), cognitifs (compétences, jeux de rôles mis en œuvre) et praxéologiques (activités managériales). Cette relation de sens auto-entretenu conditionne alors non seulement son engagement professionnel (rapport Individu-Emploi) et son implication (rapport Individu-Organisation) ²⁹², mais peut être aussi, comme c'est le cas dans le processus d'emprise, un organisateur central de la vie du sujet qui encadre certaines de ses logiques d'action, ses stratégies identitaires, son étayage narcissique, ses mécanismes de défense, etc. en conditionnant la rationalité de certains de ses comportements déployés dans le champ organisationnel.

Dans une certaine mesure, la médiatisation de ces différentes dimensions peut se concevoir dans une perspective autre que relationnelle. Sur le versant de subjectivité et l'intersubjectivité, la théorie de l'identité, par l'élasticité des acceptions qu'elle sous-tend (LIPIANSKY, 1995), fournit un lieu d'intégration possible de ces différents niveaux d'analyse qui permet un déplacement fécond de l'analyse du lien vers l'individu (passage de la relation firme-dirigeant à l'identité) - bien qu'il faille relativiser quelque peu cette proposition eu égard des liens étroits entre l'identité et le changement (cf. troisième partie section I).

② Apports théoriques

Au-delà de ces aspects épistémologiques, les différents apports théoriques de notre recherche renvoient à une réflexion sur les modalités d'application de la théorie du deuil en sciences de gestion, sur la notion d'emprise et ses rapports avec la problématique du changement, sur l'identification des niveaux de changement dans les organisations, sur l'esquisse d'une théorie du lien Dirigeant-Firme, sur les limites des théories de l'apprentissage dans une problématique de changement, et enfin sur la nécessaire complémentarité du paradigme cognitiviste et affectivo-dynamique ²⁹³.

²⁹² selon la distinction établie par NEVEU (1991).

²⁹³ en reprenant la distinction établie par Michel HUTEAU (1985) entre les théories dynamiques et les théories cognitives de la personnalité, nous pourrions parler de "paradigme dynamique d'inspiration psychanalytique".

① La théorie du deuil et les sciences de gestion

Notre recherche constitue une vérification empirique des conditions d'application de la théorie du deuil dans une problématique théorique du changement en situation de crise propre aux sciences de gestion. Lorsque le lien Dirigeant-Firme procède d'un système d'emprise, le processus de deuil renvoie tant à la perte d'un objet d'amour significatif pour le sujet qu'à l'incapacité de ce dernier de dépasser des dynamismes et des conflits inconscients faisant intervenir l'objet disparu dans ses dimensions matérielles et symboliques en résonance avec la stratégie identitaire et l'étyage narcissique du sujet. Le travail de deuil requiert, en ce sens, un processus qui assure simultanément une régulation des relations, d'une part, entre sujet et son environnement et, d'autre part, entre ses instances psychiques (Moi, Surmoi, Ça) ; processus qui renvoie à une activité d'adaptation au sens large du terme (HARTMANN, 1968). Dans cette perspective, le Soi et le Monde, le sujet et l'objet assument des caractéristiques "complémentaires".

Parler de deuil dans le cas d'une perte relative à un "objet organisationnel" (entreprise, emploi, etc.) requiert un questionnement sur les conditions d'application de cette théorie psychanalytique en sciences de gestion pour penser le phénomène du changement de crise. Comme nous l'avons vu, le deuil procède du désinvestissement et de l'abandon de liens objectaux fortement investis et dont la perte entraîne un bouleversement affectif, de certains imagos formés par des mécanismes d'identification et d'introjection, de certaines composantes de l'image de soi, de certains fantasmes narcissiques de toute puissance ; abandon nécessaire au sujet pour souscrire aux exigences de "l'épreuve de réalité" (cf. troisième partie section IV). En ce sens, le deuil consacre simultanément une perte d'objet et une perte de soi-même. Ce travail rend compte de la force de l'attachement à l'objet, s'appréciant par l'incapacité de faire le deuil (HAYNAL, 1986), qui limite l'amplitude des remaniements du choix, ou plutôt, de la sélection d'objet. Le deuil réalise donc un traumatisme, une castration, une perte narcissique qui, en réactualisant le travail psychique du deuil originel, en révèle la solidité ou la fragilité dans la mesure où le sujet est capable, par l'exposition prolongée à l'épreuve de réalité, d'assumer la perte, de renoncer progressivement à ses désirs illusoire et de libérer sa libido pour de nouvelles activités (cf. troisième partie section IV).

Ces différents éléments nous conduisent à proposer quelques pistes de réflexion sur les conditions d'application de la théorie du deuil dans les sciences de gestion :

- ⇒ le deuil reste un phénomène individuel qui renvoie le sujet à son histoire et au sens que la relation d'objet possède pour lui. Cette théorie ne peut pas être *a priori* utilisée dans une perspective collective sauf à l'appréhender dans un cadre métaphorique.
- ⇒ lors d'un deuil, c'est la situation extérieure "factuelle", la "réalité extérieure", qui oblige le sujet à changer (HAYNAL, 1986). Le deuil renvoie à une perte subie (cf. troisième partie section IV) et la théorie qui en rend compte est une théorie de l'adaptation, au sens large du terme. La validation de la théorie du deuil dans un contexte organisationnel requiert l'observation empirique d'une déstructuration matérielle, sociale, affectivo-cognitive, symbolique et/ou culturelle du contexte d'action dans lesquels agissent les acteurs concernés. Ce niveau d'observation empirique apparaît indispensable pour évoquer l'hypothèse d'une perte objectale, au sens strict du terme. Dans cette perspective, la déstructuration du champ d'action des acteurs doit être appréhendée dans une double dimension objective (les changements observables dans l'espace et le temps) et subjective (significations biographiquement constituées associées à la modification du contexte d'action pertinent), dimensions qui restent consubstantielles et doivent être appréhendées parallèlement.
- ⇒ le deuil rend compte de la perte d'objet d'attachement fortement investi sur le plan affectif, fantasmatique et narcissique. Si l'emprise est l'un des modèles théoriques susceptibles de signifier ce type de lien, l'application de la théorie du deuil n'en requiert pas moins, selon nous, de spécifier la nature du lien existant entre le sujet et l'objet. C'est l'analyse de ce lien de sens, dans une double perspective diachronique (histoire de vie du sujet) et synchronique (objectalité), qui permet de comprendre la nature du lien objectal, et donc de passer d'une perspective descriptive à une perspective explicative. Cette spécification conduit notamment à reconnaître les distinctions nécessaires entre les processus de deuil et les phénomènes naturels de "résistance au changement" qui apparaissent dans tous types de changements organisationnels et peuvent conduire à des réactions émotionnelles plus ou moins profondes. Elle permet également de replacer les modalités d'application et de validation de la théorie du deuil dans son "paradigme" originel qui est la théorie du lien (BRUSSET, 1988). Comme nous l'avons souligné (cf. troisième partie section IV), la théorie du deuil ne peut pas, selon nous, constituer un modèle général de la théorie de la perte susceptible d'expliquer toutes les formes de changement. Parler de deuil sans aborder la nature du lien qui lie le sujet à l'objet et les caractéristiques majeures de la structure bipolaire Individu-Monde présente le risque de transformer la théorie du deuil en une théorie dotée d'un pouvoir explicatif sans limite. Or, une théorie qui explique tout n'explique rien. Si le travail de deuil peut être rapproché du travail intérieur qui se réalise dans les espaces thérapeutiques (HAYNAL, 1986 ;

HUMBERT, 1994), l'assimilation de la notion de deuil à d'autres termes comme l'abandon, le renoncement, le lâcher prise ou autres présente le risque d'établir des amalgames théoriques entre les mécanismes du travail de deuil et d'autres phénomènes psychiques renvoyant à d'autres logiques de changement pouvant inclure notamment des crises d'identité "normatives" (cf. troisième partie section IV). Il convient à ce titre de distinguer les conditions d'application de la théorie du deuil telles qu'elles sont mises en œuvre en psychologie et celles pouvant avoir une utilité en sciences de gestion. S'il est clair que les conditions de validité et d'application d'un modèle ne peuvent pas être fixées de manière rigide et exclusive, le réductionnisme, pris comme postulat épistémologique et méthodologique, permet de distinguer les classes de phénomènes et de proposer des modèles théoriques proches de ceux développés dans leur champ scientifique d'origine.

- ⇒ le déroulement du processus de deuil est décrit par un certain nombre d'étapes variables selon les auteurs qui retracent le cheminement permettant au sujet de désinvestir l'objet perdu en vue de réinvestir sa "libido" vers d'autres catégories d'objets (cf. troisième partie section IV). L'application de la théorie du deuil dans le cadre des sciences de gestion nécessite l'identification des étapes clés de ce processus telles que les décrivent les différents auteurs qui ont contribué à l'élaboration de cette théorie. C'est ce repérage qui permet, même si ce n'est pas une condition suffisante, de distinguer le processus de deuil d'autres types de processus de déstructuration, comme, par exemple, la dépression narcissique (RICHARD, 1989), qui peuvent présenter des symptômes comparables à ceux décrits par la théorie du deuil sans pour autant souscrire à toutes les exigences de ce modèle théorique.
- ⇒ dans l'application de la théorie du deuil en sciences de gestion, il convient d'établir une distinction entre les modèles descriptifs et les modèles explicatifs ; modèles qui peuvent se retrouver de manière conjointe. Les premiers sont ceux qui proposent une description des étapes du processus de deuil (vision synchronique), les seconds, c'est-à-dire ceux qui visent à dévoiler les relations entre les phénomènes qui n'apparaissent pas dans la perception habituelle (LAPIERRE, 1992), sont ceux qui s'intéressent aux influences causales susceptibles d'expliquer le phénomène du deuil ; influences liées à l'histoire de vie des acteurs (vision diachronique). Cette distinction renvoie, notamment, à la nature des informations que le chercheur peut recueillir dans son investigation empirique et aux conditions d'accès de cette information.

Si ces cinq pistes ne nous paraissent pas exhaustives ou exclusives, elles permettent, à notre sens, de respecter les modalités de transfert des concepts d'une science à l'autre, à savoir reconnaître la possibilité et l'utilité pour la science réceptrice de s'approprier des

modèles théoriques développés dans d'autres champs scientifiques sans pour autant en emprunter les questions (DUMEZ, 1989).

② Vers un élargissement de la notion d'emprise

L'emprise de l'organisation peut être analysée, comme le font Max PAGES, Nicole AUBERT ou Vincent de GAULEJAC (op. cités), dans une perspective managériale où, schématiquement, elle s'appuie sur un mode de management paradoxal qui se nourrit d'une captation de l'imaginaire des acteurs organisationnels (désir d'affirmation narcissique, fantasme de toute-puissance, désir d'identification, demande d'amour, etc.)²⁹⁴ par une forme de management socio-psychique. Elle constitue alors un "*nœud processuel*", c'est-à-dire un carrefour de processus situés à la frontière de déterminations d'ordres différents (PAGES, 1993, p. 307), à la frontière de l'individu, du groupe et de l'organisation. Lorsque l'institutionnalisation²⁹⁵ de ce mode de fonctionnement socio-psychique l'autorise, le système managérial peut exploiter alors, d'une part, une sorte de congruence entre l'organisation du travail, les dispositifs organisationnels et les structures psychiques des cadres dirigeants qui investissent et créent ces agencements organisationnels dans une logique de clôture opérationnelle (cf. première partie section II), et, d'autre part, une correspondance entre les structures sociales et les structures inconscientes des membres de l'organisation réceptifs au "*système managinaire*" de l'entreprise managériale (DE GAULEJAC, AUBERT, 1991). La "tentation de l'excellence" sollicite alors ceux que l'histoire personnelle et les processus de constitution de leur structure psychique rendent sensibles à cette "*structure de sollicitation*" (HUGUET, 1983) gratifiante sur le plan narcissique et fantasmatique. Ce processus devient un système co-constitué par les activités des individus lorsqu'un bouclage circulaire et récursif s'opère dans le rapport Individu/Organisation²⁹⁶ en vue de générer un imaginaire social instituant et créateur de significations qui canalise les espoirs et les désirs, colmate les angoisses et les doutes, répond à un besoin de croire, de sécurité, de reconnaissance positif en donnant "*au personnel le sentiment que l'on prend soin de lui, que l'on est attentif à ses efforts, que l'on comprend ses échecs, que l'on se réjouit de ses succès comme les parents vis-à-vis de*

²⁹⁴ c'est-à-dire des "*représentations, options qu'évaluent les acteurs sociaux pour appréhender les réalités auxquelles ils achoppent*" (BARUS-MICHEL, 1987, p. 48).

²⁹⁵ qui, si nous nous appuyons sur la définition de l'institution proposée par Eugène ENRIQUEZ (1992, p. 77), vise à établir un mode de régulation dans le but de maintenir un état, de le faire durer et d'assurer la transmission.

²⁹⁶ dans une logique de causalité récursive telle que l'analyse Edgar MORIN (1990).

l'enfant" (BRON, DE GAULEJAC, 1995, p. 48) ; ce construit social-historique porteur de sens est entretenu et relayé par la culture d'entreprise dans ses composantes normatives et idéologiques sans pour autant que les acteurs soient conscients de l'idéologie qu'ils véhiculent (ENRIQUEZ, 1992).

La logique de l'emprise, telle que nous l'avons analysée, emprunte ses concepts de base à l'analyse de la logique managériale des entreprises hypermodernes proposée par les auteurs précédemment évoqués (système socio-mental, causalité réursive, etc.). Toutefois, elle ne renvoie pas à une forme d'aliénation sociale, à une idéologie managériale instituée qui se rapporte à une figure générale, à un modèle abstrait légitimé et intériorisé dans les logiques d'action individuelles et collectives ayant une fonction d'orientation et de régulation globale en vue d'assurer un ordre et un certain état d'équilibre social (ENRIQUEZ, 1992). Elle ne procède pas non plus d'une analyse des dynamiques sociales qui montre comment le pouvoir peut opprimer et subordonner par la colonisation intérieure, par la mobilisation psychique à travers un enchaînement paradoxal qui se discours contradictoires. En ce sens, elle ne décrit pas un mode de management qui procède, après les modèles rationnels (Ecole classique) et les modèles post-rationnels (approche participative et culturaliste), d'une nouvelle forme de légitimation des modes de domination et des conditions d'exercice du pouvoir des dirigeants dans les organisations (TIXIER, 1988), légitimation qui s'appuie sur une gestion implicite de paradoxes et se nourrit de la canalisation de l'imaginaire en vue de provoquer une stimulation au travail bien plus grande que celle liée à un mode de régulation comportementale des individus et des groupes ²⁹⁷.

Pour nous, l'emprise rend compte de la nature du lien entre le dirigeant et son entreprise en soulignant le caractère biographiquement constitué de ce lien de sens. Elle est un mode de fonctionnement socio-psychique qui englobe un sujet, à travers ses fonctions, ses dynamismes et ses potentialités somato-psychiques conscientes et inconscientes, et un objet contenant qui constitue un élément structurant de sa vie psychique personnalisée. Dans ce processus, les deux pôles Individu-Organisation coexistent comme résultantes et potentialités actives d'interactions dans lesquelles l'objet, emprunté au monde objectif et social, devient une partie intégrante du Moi. S'élaborant en résonance avec ses structures inconscientes, l'emprise procède d'une adhésion librement consentie et "recherchée", de la sélection d'un objet qui permet au sujet de maintenir et de déployer son individualité psychosociale à travers des enjeux narcissiques et identitaires dont les logiques profondes renvoient, pour l'essentiel, à des conflits infantiles non résolus. En ce sens, elle renvoie à

²⁹⁷ la domination pouvant se définir ici "*comme un des moyens par lesquels l'organisation peut accéder à la rationalité*" (TIXIER, 1998, p. 616).

un symbolisme paradoxal par lequel le sujet a besoin de l'entreprise pour étayer ses déficits narcissiques tout en se trouvant prisonnier de son histoire et du désir de l'Autre. Elle permet d'expliquer, même si elle ne reste à ce titre qu'un scénario possible, les phénomènes d'identification qui s'inscrivent dans le rapport Firme-Dirigeant. En d'autres termes, notre vision de l'emprise n'induit pas, au sens strict, la légitimation d'une logique managériale instituée et créatrice de sens, même s'il est plausible d'avancer qu'elle s'accompagne d'un certain nombre de conséquences sur le style du management du dirigeant, mais elle cherche à rendre compte de la nature de la dyade Firme-Dirigeant.

Si l'on place l'analyse au niveau des relations entre l'emprise et le changement, nous pouvons formuler plusieurs remarques :

⇒ Comme nous l'avons vu, la logique de l'emprise se nourrit de dynamismes inconscients, de conflits intra et intersystémiques entre les instances de l'appareil psychique qui renvoient directement à l'histoire personnelle du sujet, à l'étayage même de son enveloppe psychique. En raison de leur caractère structural, ces dynamismes sont, par nature et par définition, des vecteurs privilégiés de résistance au changement dont la logique profonde échappe, en grande partie ou totalement, à la conscience de l'intéressé (cf. troisième partie section V). Il convient, à ce titre, de ne pas se faire trop d'illusion sur les capacités des personnes à la fois victimes et acteurs de l'emprise à parvenir de manière spontanée, en dehors de tout espace réservé à cet effet ou à la suite d'événements hautement perturbants, à un haut degré de lucidité sur eux-mêmes et leurs actions. A partir du moment où les changements vont d'emblée à l'encontre du sens du narcissisme des sujets, il convient de rester prudent sur leur capacité réelle à changer. La méconnaissance de soi, la tendance de l'homme à se dissimuler à soi-même sa vie psychique, l'influence des mécanismes de défense qui soustraient les pensées, les représentations et les motions pulsionnelles à sa conscience sont des thèmes classiques et récurrents de la pensée psychanalytique. Edith JACOBSON (1979, p. 101) précise d'ailleurs que *"nos représentations de soi sont en général moins réalistes encore que nos représentations d'objet, de sorte que, même chez un individu normal, la conscience de soi n'est pas très développée et que les chances d'auto-évaluation sont, au mieux, très limitées. En fait l'aptitude à l'introspection, qui est la condition préalable à une épreuve de réalité constructive, semble être un don assez exceptionnel"*. En ce sens, non seulement le dégagement d'un processus d'emprise renvoie à un arbitrage entre les opportunités et les coûts communs à toutes formes de changement (LOUART, 1995), mais elle requiert également des réaménagements endopsychiques et relationnels dont la rationalité et la logique profondes se nourrissent de dynamismes inconscients. Dans ce cas, la difficulté du sujet de se dégager d'un mode de fonctionnement aliénant est liée à la domination absolue d'un mode de pensée

qui prive la conscience de l'énergie nécessaire pour effectuer ce mouvement de dégagement (cf. troisième partie section I). Le changement ne résulte pas d'un effet de volonté en rapport avec les intérêts du Moi conscient ou des processus intentionnels d'adaptation, mais renvoie à toutes les dimensions du monde intérieur intercalées entre les récepteurs et les effecteurs. En d'autres termes, le sujet n'est pas conscient du faux sens du réel dans lequel il est enfermé parce qu'il ne peut pas l'être et se trouve paralysé par ce sentiment même de "réalité" qui possède pour lui un statut objectif.

Cette limitation de l'auto-réflexivité, de la conscientisation de la vie psychique se double d'un paradoxe du changement selon lequel, comme le note fort justement Ronald LAING (1971 ²⁹⁸), le sujet doit d'abord se dégager de son faux sens du réel pour comprendre qu'il était victime et prisonnier d'une illusion. Ce dégagement nécessite non seulement que les premiers pas vers le changement soient effectués à l'intérieur même du complexe hallucination-perception qui contribue à "aliéner" l'individu, mais il se heurtera naturellement, et ce d'autant plus que la relation d'objet est significative et centrale pour le sujet, à tout un ensemble de mécanismes de défense parfois très subtiles. En fait, la perte de liens qui tiennent et aliènent le sujet dans le regard et le désir de l'Autre, le renoncement à des enjeux narcissiques et identitaires qui maintiennent, de façon plus ou moins centrale, son étayage psychique ne peuvent s'effectuer sans s'accompagner de profonds bouleversements menaçants pour l'homéostasie de la psyché. Il convient à ce titre de maintenir la distinction établie par les palo-altistes entre les changements de type I et II (cf. troisième partie section II), même si les frontières entre ces deux types de changement ne sont pas nécessairement aisées à établir. L'idéologie et la mythologie sociale du changement, le mythe de l'auto-réalisation véhiculent et entretiennent des croyances fallacieuses, voire dangereuses, sur le thème du changement à travers une certaine forme de globalisation et de banalisation des phénomènes qui non seulement occultent les véritables problèmes, mais conduisent à une substitution du discours au ressenti et au vécu. Il convient de se méfier également d'un rapprochement institué dans l'imaginaire collectif pouvant s'établir entre la capacité de changement des acteurs et leur "*niveau de conscience*" (RIBETTE, 1990).

⇒ Penser l'emprise et le changement conduit également à se méfier des discours normatifs et idéologiques qui font partie des sciences de gestion (voir notamment BRABET, 1993) et à renoncer à un point de vue moral ou réformateur ²⁹⁹. Cette option se

²⁹⁸ cf. troisième partie section I.

²⁹⁹ c'est en ce sens que, selon nous, l'activité scientifique vise l'explication et non l'action.

démarque de la position adoptée par les psychosociologues qui se caractérisent, selon Eugène ENRIQUEZ (1994, p. 10), par un militantisme "ouvert" sans verser pour autant dans les discours moralisateurs : *"Le psychosociologue a pour motivations principales le rejet de l'injustice, l'interrogation sur les modes de domination sociale et la croyance en la possibilité pour chacun de se sentir responsable de son destin et créateur, même en partie, de son histoire et de l'histoire des autres avec qui il est lié"*. Si le chercheur est en partie prisonnier de sa culture, son objectif n'en est pas pour autant de juger les acteurs et les comportements, de dévoiler leurs illusions ou de montrer qu'ils ont tort : *"C'est au contraire de trouver en quoi ils ont raison de faire, de dire ou penser ce qu'ils font, disent et pensent. Et cela exige du chercheur qu'il entre de plein-pied dans le champ d'action qu'il analyse, qu'il renonce à avoir le dernier mot sur les acteurs qu'il observe pour se mettre à leur hauteur et prendre au sérieux leurs sentiments, leurs opinions et leurs comportements"* (FRIEDBERG, 1993, p. 296). La volonté de désaliéner les individus peut d'ailleurs dissimuler un fantasme d'omnipotence par lequel l'observateur se pose implicitement ou explicitement en référent : *"le désir d'amener les individus à une désaliénation totale par rapport à leurs organisations et leurs institutions nous semble être la marque d'une "volonté de puissance", d'un désir d'omnipotence et d'une illusion de totalisation"* (ENRIQUEZ, 1972/a, p. 26) ³⁰⁰.

En fait, l'emprise peut se comprendre comme une forme de lignée structurelle de la personnalité du sujet vue comme un mode de fonctionnement mental qui serait établi sur des bases suffisamment solides et constantes (BERGERET, 1972). Dans cette perspective, Jean BERGERET définit la normalité comme *"une adaptation au moins assez notable à des données structurelles internes stables et extérieures mobiles"* (1972, p. 393) qui permet au sujet de *"s'arranger tant avec les difficultés mouvantes de la réalité extérieure qu'avec la trop grande fixité répétitive des structures internes communes à tous les êtres humains"* (p. 381) - définition qui repose sur l'hypothèse des points de passage entre les lignées structurelles. Cette conception s'appuie sur une conception du fonctionnement mental qui tient compte de la spécificité de chaque individu (BERGERET, 1972, p. 383-384). Elle remet également en cause la validité des comparaisons inter-individuelles, des arrangements fonctionnels selon des normes absolues ou des idéaux groupaux puisque *"la "Normalité" d'un sujet de telle structure ne peut pas être comparée hiérarchiquement (en demeurant sur le seul plan de la "Normalité") à la "Normalité", forcément très différente, de tel autre sujet correspondant à tel autre mode d'organisation mentale"* (BERGERET, 1972, p. 399).

³⁰⁰ sur ce thème, voir les réflexions de René KAES (& alii, 1975) sur les fantasmes liées à l'activité de formation.

Dans cette perspective, l'emprise peut apparaître comme un "mode de fonctionnement normal" ³⁰¹ du sujet au regard de sa trajectoire biographique qui reconnaît la fixité répétitive de ses structures socio-mentales sur un mode spécifique. D'une manière générale, l'appréciation de la distinction entre le normal et le pathologique ³⁰² ne peut nous faire oublier que cette dernière, en l'absence de symptômes psychiatriques objectifs, procède d'un continuum de nuances dont l'appréciation des frontières procède d'une référence sociale extérieure, d'un consensus culturel et d'une volonté de protection du groupe social et pour lesquelles la distance qui sépare ³⁰³ la position de l'individu et celle du groupe auquel il est censé appartenir reste une caractéristique essentielle : "*La "folie" existe en germe en chacun de nous (...) Il n'y a pas de différence qualitative, mais seulement une différence quantitative entre les "fous" et les "normaux"*" (ZARIFIAN, 1988, p. 44 ; STORR, 1991) ³⁰⁴. Dans ce cas, l'emprise ne serait qu'une forme possible d'identification narcissique entre le dirigeant et l'entreprise dans un continuum allant de la dépendance à l'indifférence, indifférence qui se traduirait alors par une absence totale d'implication et d'engagement (difficilement envisageable dans la pratique).

Dans sa relation au changement, l'emprise peut se révéler être, comme l'est parfois la souffrance ou la dépression (cf. troisième partie section IV), le creuset dans lequel se

³⁰¹ dans le sens donné à la notion de normalité par Jean BERGERET (1972).

³⁰² si l'on peut les relativiser, enrichir leur sens et leur emploi ou dénoncer leurs dangers ou le risque de les fonder consciemment ou inconsciemment sur des références axiologiques virtuelles ou réelles, sur des buts très subjectifs d'élaboration de nos expériences et de formation de nos concepts, les notions ambiguës à la fois descriptives et appréciatives de normal et pathologique se seront jamais totalement dissoutes (DAVID, 1972) : "*De même que pour le "Naturel", chassez la "Normalité", elle revient au galop ... dans les lapsus ou les actes manqués divers*" (BERGERET, 1972, p. 379). La normalité peut toutefois être une défense caractérielle, pathologique en soi, une carapace de protection contre les conflits endopsychiques qui affectent la fluidité mentale, la pensée novatrice, la vie fantasmatique et symbolique, le questionnement et la remise en cause des structures et des logiques existantes, la mise en question de soi, la reconnaissance de la souffrance psychique au profit d'une adhésion sans recul à une réalité extérieure, factuelle et désaffectée, de l'aliénation du sujet à un Moi social raisonnable et adapté, d'une hypertrophie et d'une rigidité des processus défensifs au service de l'adaptation à l'environnement, de comportements "pseudo-normaux" trop centrés à la fois sur un idéal et sur une majorité, de la recherche de bénéfices secondaires associés au conformisme (BERGERET, 1972 ; DAVID, 1972 ; McDOUGALL, 1972 ; ROUART, 1972). En ce sens, le "normal" peut souffrir de sa normalité et être un être sans vie. La normalité pathologique et/ou pathogène peut être un "*masque de la mort*" (CHAMBON, 1972) synonyme de pauvreté psychologique, de rigidité, de méconnaissance de la réalité interne (pulsions, fantasmes) (CHILAND, 1972).

³⁰³ au niveau des modalités d'expression comportementale.

³⁰⁴ Ce relativisme peut également être rapproché, comme le suggère Sudhir KAKAR et Catherine CLEMENT (1993) ou encore l'approche ethnopsychiatrique de Tobie NATHAN (1994), de la dimension culturelle sociétale qui reste un filtre codant et organisant la réalité sensible, qui rend cohérente l'espace social et permet à chacun de clôturer son espace psychique tout en fabriquant la nature du monde, en maintenant le système dans sa délimitation et ses échanges avec les autres systèmes : "*Il n'existe aucune vérité absolue dans ce domaine et la culture occidentale n'a pas à s'ériger en référence unique et universelle*" (ZARIFIAN, 1994, p. 198 ; McDOUGALL, 1972).

préparent l'évolution et la transformation de l'individu : "*L'homme est capable de perdre, il est capable de deuil, il est capable de sacrifice, c'est-à-dire qu'en lui, dans son psychisme, la perte peut se transformer en énergie, la perte peut se transformer en existence, le deuil peut se transformer en goût de vivre*" (HUMBERT, 1994/a, p. 26) 305. Si l'on considère que l'emprise se nourrit de dynamismes inconscients, de failles narcissiques et de tous autres éléments de l'histoire de vie du sujet susceptibles d'expliquer les raisons pour lesquelles il est "vulnérable" à cette structure de sollicitation, le détachement, le dégageant vis-à-vis de cette emprise ne peut s'accompagner que de profonds bouleversements psycho-affectifs. La déstructuration de la dépendance à des identifications imaginaires et symboliques et la rupture d'un contrat narcissique avec un objet fortement investi représentent nécessairement un "traumatisme" profond. L'appréciation de l'amplitude et l'intensité de la souffrance psychique, des affects sont inséparables du sens et de la place que l'entreprise prend dans la vie de son dirigeant. Dans l'emprise, l'aliénation, liée au sens que l'acteur donne par ses conduites, ses représentations et ses aspirations à la relation d'objet, ne peut d'ailleurs se révéler que dans une dynamique conflictuelle endogène et/ou exogène : "*Il n'y a aliénation que dans la mesure où l'acteur vit un conflit, même si celui-ci ne se manifeste pas sur un mode critique dans ses activités, ses représentations et ses rapports aux autres*" (TAP, 1991, p. 70-71). Pour que ce lien puisse évoluer dans sa structure, il faut que le sujet puisse "prendre conscience" de la nature des liens qui l'attachent à l'objet, de manière à pouvoir s'en détacher "consciemment". Etant donné l'intensité des affects mis en jeu, la perte d'objet est nécessairement vécue sur un mode traumatique parce que, au moment où elle se produit, l'événement dépasse les capacités de réajustement du Moi du sujet ou sa capacité à faire le deuil de l'objet perdu. En ce sens, "*la cause des excès de désordre ne peut être que dans l'excès d'ordre*" (MORIN, 1986, p. 151). Au-delà, des aspects normatifs et "humanistes", il convient également de ne pas occulter la place de la souffrance dans l'évolution de l'homme (cf. troisième partie section IV) : "*Dans notre volonté pour adoucir les monts et les vaux de l'expérience, nous devons éliminer les sommets. Nous devons aplanir la vie, pour qu'elle défile comme la chaîne d'assemblage de nos usines*" (LOWEN, 1983, p. 119). En élargissant ce type de raisonnement dans une perspective plus globale, Eugène ENRIQUEZ (1991) souligne ainsi le rôle salvateur de la pulsion de mort qui permet de bouleverser les structures sociales les mieux établies et suscite l'action des hommes pour instaurer de nouvelles formes de vie : "*une société où tout le monde s'aimerait et voudrait s'entraider, où tout bouleversement catastrophique serait exclu, serait à la*

305 la médicalisation des remous existentiels et la neutralisation des émotions pour niveler une société qui doit demeurer conforme, "normalisée" constituent, comme le note Edouard ZARIFIAN (1994), un risque sociétal important pour l'avenir.

fois extrêmement vivante et douce mais condamnée à l'inertie et au printemps éternel" (ENRIQUEZ, 1991, p. 53).

En fait, c'est au sujet de s'apercevoir - à travers une médiation socio-cognitive, une démarche métacognitive ou tout autre processus, démarche, cheminement, événement susceptible d'amorcer une prise de conscience - de l'auto-emprise qu'il a lui-même créée, dans laquelle il se trouve enfermé et qui peut lui paraître indispensable, à un moment donné de son évolution, à la construction et au maintien de son image de soi et de ses grands équilibres psychiques. Comme le note Régis RIBETTE (1990, p. 95), *"seul l'individu peut utiliser son propre environnement en harmonie avec son propre niveau de conscience"*. Plus un individu construit les fondements de ses étayages identitaires et narcissiques par rapport à l'Autre, par rapport à des besoins sociaux excessifs (besoins affectifs, de reconnaissance, d'approbation, de visibilité sociale, etc.), moins il est capable de lâcher son pouvoir et de vivre sur un mode de relation au Monde selon lequel *"le moi se vit sans se définir"* (HUMBERT, 1994/a). Tant que l'individu ressent un besoin de se situer et de se définir en fonction des valeurs ambiantes, du désir et du regard de l'Autre, il ne peut abandonner le masque qu'il est, le moi imaginaire qu'il est pour lui-même et pour l'Autre sous peine de s'effondrer sur le plan psychique ³⁰⁶. De façon plus générale, nous ne pensons pas, comme le suggèrent Alain BRON et Vincent de GAULEJAC (1995, p. 181), qu'il convienne de combattre les fantasmes narcissiques du soi grandiose *"pour accepter que la collaboration prenne le pas sur l'exclusion, que la modestie l'emporte sur l'outrance"*. Cette question pose avec beaucoup d'acuité le nécessaire équilibre entre les forces assertives et les forces intégratives, entre la socialisation et l'individuation (cf. troisième partie section I). C'est parce que l'individu, à travers son propre cheminement, n'a plus besoin de ce type de fantasme pour avoir le sentiment d'exister qu'il n'en sera plus prisonnier *"tout en gardant la capacité de participer, cette capacité qui est tout au fond de nous et qui fait que, là, je commence à vivre tout à fait dans le présent, parce qu'il n'y a plus un imaginaire vers lequel je cours, qui me tend, qui me fait vivre en dehors de lui"* (HUMBERT, 1994/a, p. 137). Le renoncement aux illusions fantasmatiques, qui prennent leur sens en rapport avec l'histoire du sujet, pour souscrire aux exigences du principe de réalité ne peut s'appuyer sur un discours normatif ou suggestif qui peut d'ailleurs aisément se transformer en une nouvelle dogmatique de la réalisation de soi ou de l'authenticité à travers une négation de la rationalité des acteurs sous le couvert d'une mythologie du progrès social. Ceci dit, il convient toutefois aux *"créateurs de*

³⁰⁶ processus séparation-individuation qui ne peut s'assimiler à un individualisme étroit (cf. troisième partie section I).

l'histoire" (ENRIQUEZ, 1992) ³⁰⁷ de condamner sans réserve la récupération et l'exploitation par certaines organisations du "*fantasme de toute-puissance du manager*" (DE GAULEJAC, BRON, 1995) qui contribue partiellement au déchirement du tissu social ³⁰⁸.

③ Vers une théorie du lien dirigeant - entreprise

Nous avons vu dans quelle mesure le processus d'emprise constitue un lien de sens qui relie le dirigeant et l'entreprise en structurant partiellement ses logiques d'action et ses rationalités. Etant donné qu'il se nourrit d'une forme d'identification projective et introjective, la contribution de notre recherche à l'élaboration d'une théorie du lien dirigeant-entreprise s'articule essentiellement autour d'un questionnement sur la notion d'identification dans les sciences de gestion.

La multi-rationalité de l'homo économique (BAUER, 1993), les nombreuses typologies de d'entrepreneurs ou de dirigeants de PME (MARCHESNAY, JULIEN, 1987 ; JULIEN, 1994 ³⁰⁹), l'analyse des motivations des entrepreneurs (BLAIS, TOULOUSE, 1990), les différentes typologies des comportements stratégiques (KÖENIG, 1990 ; DESREUMAUX, 1993) ou encore l'analyse de la problématique du pouvoir dans les entreprises (KETS DE VRIES, 1991, 1995) convergent pour spécifier que la nature du lien existant entre le dirigeant et l'entreprise peut s'analyser de différentes manières et prend des formes les plus diverses. Pourtant, si l'on considère la place centrale que le dirigeant occupe dans le système organisationnel et de gestion (MARCHESNAY, JULIEN, 1987 ; LEBRATY, 1994), et l'ensemble des conséquences de cette personnalisation sur les aspects pratiques de gestion et de management, la nature de ce lien prend une signification toute particulière dans les petites structures en raison des conséquences qu'elle induit sur le design organisationnel. Cette centralité du dirigeant place le concept d'identification au cœur de l'interprétation et de la construction d'une théorie du lien susceptible d'éclairer la nature de la structure bipolaire Firme-Dirigeant ³¹⁰.

³⁰⁷ Pour Eugène ENRIQUEZ (1992), "*il est possible d'être créateur de l'histoire en soutenant une position précise dans les lieux mêmes de son travail et de ses investissements et en ayant le sentiment d'être simplement celui qui désire d'autres modes d'organisation ou qui veut lever le voile sur la signification de certaines institutions*".

³⁰⁸ exploitation dont on peut légitimement se demander si elle n'est pas que la résultante d'une détérioration du sens de l'autre propre à la société occidentale contemporaine (voir notamment ANATRELLA, 1990, 1993).

³⁰⁹ cf. deuxième partie section II.

Aborder ce lien sous l'angle de la problématique de l'identification n'est pas pourtant sans poser de problèmes conceptuels et théoriques significatifs. En effet, comme le note Alain de MIJOLLA (1984), le terme d'identification est une notion dont la complexité est attestée par les diverses formes grammaticales - active (identifier), passive (être identifié à) et pronominale réfléchie (s'identifier à) - que présente le verbe identifier. Bien, comme le précise l'auteur, qu'on ne puisse isoler qu'artificiellement une de ces formes dont chacune se trouve déjà elle-même sémantiquement surdéterminée, la distinction entre les expressions permet toutefois, comme nous chercherons à le montrer, de cerner des niveaux de réalité différents qui influent sur la problématique du changement.

Dans les sciences de gestion, nous retrouvons en fait les formes passive et pronominale réfléchie pour expliciter la polyvalence de sens dans la relation sujet-objet. Ainsi, dans leur analyse des caractéristiques de la petite entreprise, Pierre-André JULIEN et Michel MARCHESNAY(1987) évoquent la personnalisation de la gestion, de l'organisation et de la stratégie par les caractéristiques du dirigeant (but, système d'action et de valeurs, style de management, etc.). Dans ce cas, *"l'entreprise peut être identifiée à la direction et lui être terriblement redevable pour sa survie"* (MARCHESNAY, JULIEN, 1987, p. 57). C'est cette perspective qui est également retenue par les théories du cycle de vie lorsqu'elles spécifient la nécessité pour le dirigeant de renoncer à sa position centrale en vue de mettre en place et développer un système de gestion susceptible de favoriser le développement de l'entreprise ; l'absence de séparation "psycho-affective" pouvant alors s'analyser comme un facteur d'involution de l'entreprise, voire une cause de mortalité possible (cf. deuxième partie section II et III). Cette voix passive, pour laquelle l'entreprise est identifiée au dirigeant, consacre la reconnaissance objective de la place centrale qu'il occupe dans le système organisationnel et de gestion de la firme. Elle procède donc de la position d'un observateur qui définit et spécifie le positionnement du dirigeant vis-à-vis des modes de fonctionnement interne et externe de la firme . En ce sens, elle n'infère pas sur la nature du lien entre le dirigeant et l'entreprise à proprement parler, mais renvoie à une définition synchronique et/ou évolutive de ses rôles vus dans une triple perspective sociologique (contextes normatifs sociaux et culturels, statut), interactive (rapports dynamiques et adaptatifs entre les conduites de l'individu et les situations, modèle construit résultant de l'élaboration des conduites) et psychologique (modèles intériorisés d'attitudes et de conduites, singularité de l'exercice des rôles) (ROCHEBLAVE-SPENLE, 1962 ; KATZ, KAHN, 1978) dans un type de configuration organisationnelle donnée. Cette perspective se retrouve dans les théories du cycle de vie (cf. deuxième partie section III)

³¹⁰ thème qui apparaît de manière implicite ou explicite dans les théories du cycle de vie qui spécifient l'évolution nécessaire de ce lien en vue d'autoriser, et au risque de le condamner, le développement de l'entreprise (cf. quatrième partie section III).

qui rapprochent de manière systématique, presque corrélative, le développement de l'entreprise et l'évolution des rôles du dirigeant lorsque les solutions organisationnelles montrent leurs limites intrinsèques et nécessitent le passage vers de nouvelles formes possibles.

La forme pronominale réfléchie se retrouve également dans la littérature pour décrire le lien qui existe entre le dirigeant et l'entreprise, même si elle n'est pas toujours spécifiée de manière littérale. Ainsi, pour Guy Van LOYE (1983), en évoquant la dimension humaine et la caractère personnalisé des petites structures, parle de la "*forte identité d'objectifs entre l'entreprise et son dirigeant*" (p. 118). Dans les théories du cycle de vie (cf. deuxième partie section III), Ichak ADIZES (1991), par exemple, reconnaît la nécessité d'un attachement possessif du créateur pour son entreprise pendant la Gestation et au moment de la Naissance, mais qui menace de l'étouffer et de ralentir son développement au seuil de l'Adolescence. Dans sa typologie des cinq figures de l'homo economicus, Michel BAUER (1993) note que le "*génial technicien*", caractérisé par une absence de préoccupations patrimoniales, représente "*le cas extrême d'une identification totale patron-entreprise*" (p. 71), fondée objectivement sur la possession par le dirigeant des compétences stratégiques de la firme. Sa profonde implication dans son travail de "création" et la signification, notamment en termes de projets et de potentialités, que l'entreprise a pour lui sont telles qu'il lui est "*très difficile de penser la rupture*" (BAUER, 1993, p. 72). Christian PERRIEN (1994) note également que le thème de l'identification entreprise/dirigeant constitue une spécificité de la logique managériale des dirigeants de PME qu'il importe d'intégrer pleinement dans la problématique de leur formation. Enfin, l'emprise, telle que nous l'avons analysée, renvoie directement à cette forme d'identification. Dans ce cas, l'identification du dirigeant à son entreprise induit une superposition psychique entre lui et la firme vue comme support projectif de ses attributs personnologiques, de ses idéaux narcissiques, de son identité professionnelle et/ou personnelle. L'entreprise représente alors, comme nous l'avons vu, une forme de prolongement de la personnalité du dirigeant. Le lien se caractérise par la fixation qui tend à rapprocher le sujet de l'objet et altère profondément les possibilités de substitution et de remplacement. Ce n'est plus l'acteur, dans son jeu de rôle et sa théâtralité (GOFFMAN, 1974) qui est impliqué dans le lien, c'est l'individu dans sa globalité, dans ce qu'il est en tant que personne. Ainsi, dans la distinction établie par J. W. CARLAND (& alii, 1984, p. 358) entre l'entrepreneur et le dirigeant propriétaire, la nature du lien Dirigeant-Entreprise apparaît comme l'un des critères distinctifs possibles entre ces deux catégories d'acteurs socio-économiques :

⇨ "*A small business owner is an individual who establishes and manages a business for the principal purpose of furthering personal goals. The business must be primary source of income and will consume the majority of one's time and resources. The owner*

perceives the business as an extension of his or her personality, intricately bound with family needs and desires"

⇒ "An entrepreneur is an individual who establishes and manages a business for the principal purposes of profit and growth. The entrepreneur is characterized principally by innovative behavior and will employ strategic management practices in the business".

En d'autres termes, dire que l'entreprise est identifiée au dirigeant ou que le dirigeant s'identifie à son entreprise renvoie à des réalités psycho-affectives totalement différentes. D'un côté, l'observateur décrit une réalité fonctionnelle susceptible de se modifier lorsque des nouveaux modèles relationnels, de nouvelles règles "*qui se construisent dans l'action mais aussi en fonction de l'imaginaire du groupe*" (BERNOUX, 1995, p. 240) apparaissent parallèlement à la modification de l'agencement organisationnel, alors que de l'autre, il spécifie la nature du lien de sens qui existe entre le dirigeant et la firme ; lien qui met en œuvre des dynamismes conscients et inconscients dont la logique profonde échappe au sujet conscient.

Comment analyser cette distinction dans une problématique de changement ? Evoquer le thème du changement lorsque l'entreprise est identifiée au dirigeant conduit à s'interroger sur l'évolution de ses rôles dans leurs aspects socio-cognitifs, sur ses capacités d'apprentissage et de méta-apprentissage et, le cas échéant, la plasticité de son identité (cf. troisième partie section I). Evoquer la problématique du changement lorsque le dirigeant s'identifie à son entreprise revient à mettre un accent fondamental sur le narcissisme qui constitue le ciment même de la personnalité du sujet (GREEN, 1983), avec le risque d'entraîner une activation majeure des mécanismes de défense qui protègent le sujet contre les risques, imaginaires ou réels, de désintégration de son Self. Il est évident que cette distinction n'est pas dichotomique (la modification des rôles induit nécessairement la mobilisation d'un certain nombre d'enjeux narcissiques), mais doit se lire dans une perspective polaire. A ce titre, la distinction des relations d'objet proposée par André GREEN (in BRUSSET, 1988, p. XIX) prend ici tout son sens : "*Le plus clarifiant serait de distinguer entre un objet fondamentalement lié au narcissisme ou encore l'investissement narcissique de l'objet, dont la perte serait irréparable, ou, tout au moins, hautement dommageable et entraînant un risque défensif majeur, et un objet moins soudé au Moi, plus indépendant et plus extérieur à lui et qui serait plus remplaçable et plus substituable*". L'identification à l'objet induit nécessairement un investissement narcissique de celui-ci, avec tout ce que cela suppose dans une perspective de changement. C'est le risque de perte ou la perte qui renseigne l'observateur à la fois sur la solidité du narcissisme du sujet et sur le sens que la relation d'objet a pour lui. Dans ce cas, toute interrogation sur la

problématique de l'évolution des dirigeants nécessite, même si cette condition n'est pas suffisante, de s'interroger sur la nature et le sens de la relation qui les lie à leur firme et conditionne directement leur distanciation psycho-affective vis-à-vis de celle-ci ; distanciation sans laquelle la logique affective risque de submerger la logique cognitive.

La séparation "psychologique" entre l'organisation et le dirigeant est souvent décrite par les théories du cycle de vie, notamment par le modèle de CHURCHILL et LEWIS (cf. deuxième partie section III), comme un schéma idéal normatif lié au développement de l'entreprise. Dans ces théories du développement, vu comme une succession logique de modes d'agencement de la configuration organisationnelle de la firme (structure, système de gestion, taille, style de gestion, priorités du management, etc.), l'identification initiale dirigeant/firme, l'attachement profond du dirigeant à son entreprise doivent progressivement laisser la place à une distanciation de plus en plus marquée induite par la succession séquentielle et irréversible de stades d'évolution s'accompagnant d'une modification de la configuration organisationnelle. Le phénomène d'emprise, et les travaux de Michel BAUER sur l'Homo Politicus, doivent nous conduire à relativiser ce type d'analyse quelque peu normative qui occulte largement le lien Firme-Dirigeant et le sens de ce lien pour ce dernier. Lorsque la firme représente pour le dirigeant "une partie de lui-même", la modification de ses logiques d'action présente nécessairement une plasticité limitée qui reste soumise aux exigences de maintien de ses grands équilibres psychiques. Même si l'approche psychologique ne peut être exclusive, la prégnance des dynamismes inconscients qui sous-tendent les mécanismes d'identification doit inciter à la prudence quant aux possibilités réelles d'évolution profonde des logiques managériales. En complétant par une analyse plus sociologique, nous pouvons noter que les dirigeants de petites structures qui possèdent une forte culture artisanale caractérisée par une logique de métier peuvent éprouver de réelles difficultés, comme ce fut le cas pour Fernand, à quitter l'exécution concrète du travail que cette distanciation suppose (cf. deuxième partie section III) ; exécution concrète qui représente pour eux une forme de plaisir associée à la création, parfois profondément intériorisée par un processus de socialisation professionnelle, par l'incorporation d'habitus.

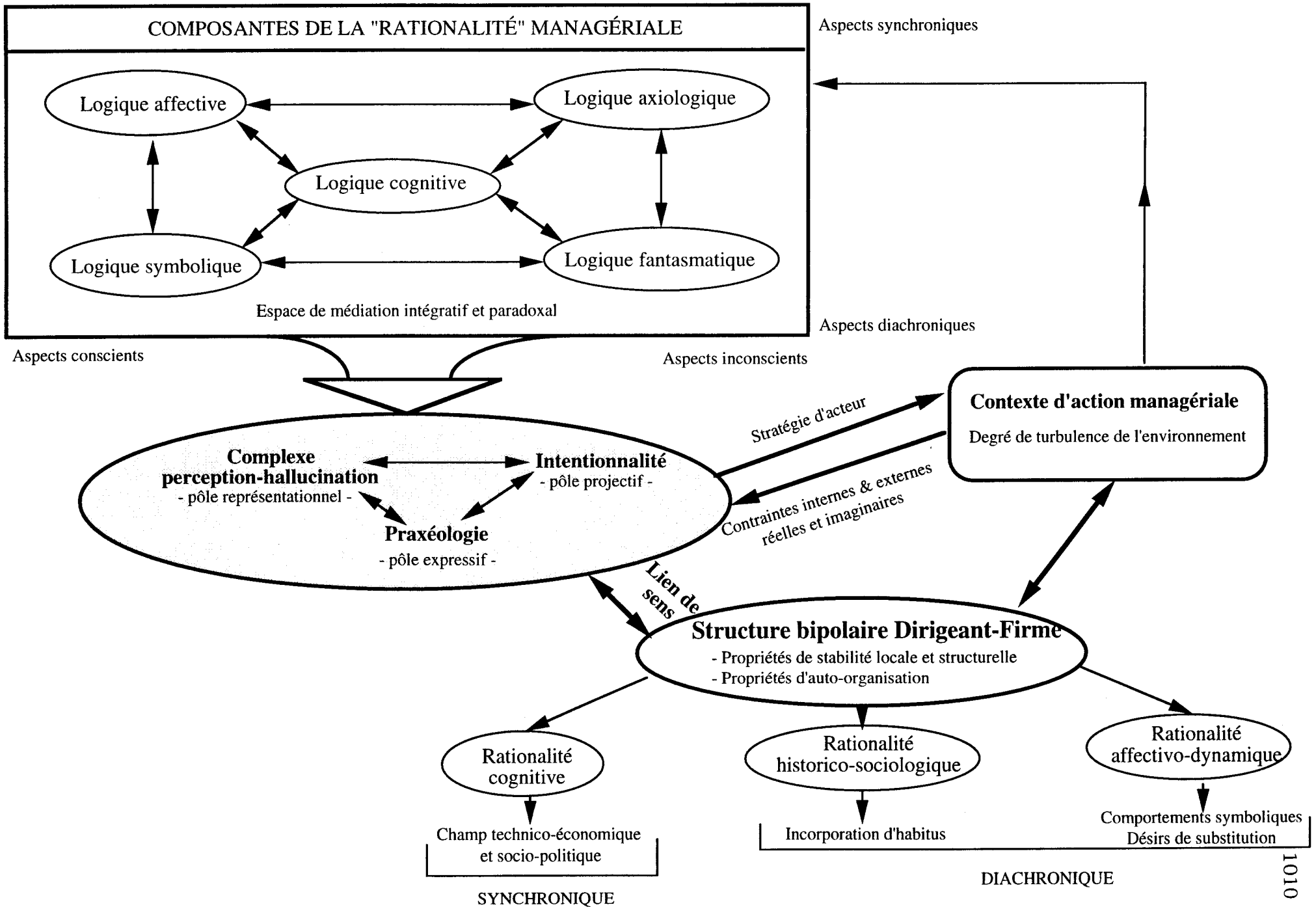
En fait, l'élaboration d'une théorie du lien apparaît d'autant plus significative si l'on considère que le lien de sens reliant le dirigeant et l'entreprise exerce une "*fonction contenante*" (HOUZEL, 1994) historiquement constituée qui influe de manière plus ou moins profonde sur la rationalité des logiques d'acteur qui se déploient dans l'espace organisationnel (cf. schéma 1.0). Nous avons vu que la notion de rationalité reste un concept protéiforme qui intègre de multiples composantes à la fois complémentaires et contradictoires (cf. deuxième partie section II). Fondée sur un espace de médiation qui intègre des logiques composites en interaction permanente, la rationalité de l'acteur

organisationnel peut s'analyser dans une perspective qui associe des niveaux de temporalité (synchronique et diachronique) et de spatialité (dimension organisationnelle, sociologique ou psychique) différents. Dans une perspective empirico-inductive, cette intégration n'est possible que si l'on renonce au postulat méthodologique qui sépare la personne de l'homme social. Notre hypothèse repose sur la proposition suivante : la rationalité de l'acteur organisationnel ne peut se comprendre exclusivement dans un principe de localité (très prégnant dans la théorie de la décision), de synchronicité, d'utilitarisme ou de logique rationnelle, mais requiert la prise en considération d'autres niveaux d'analyse. Dans une perspective individuelle, nous pouvons distinguer trois types de rationalité, dont l'énumération ne vise pas à l'exhaustivité :

- ⇨ la rationalité cognitive renvoie à l'ensemble des travaux qui analysent les logiques d'action et la rationalité des acteurs au regard des spécificités construites de leur contexte d'action dont le cadre est structuré par des contraintes technico-économiques et socio-politiques réelles et imaginaires. Elle recouvre un large champ théorique allant de la théorie de la décision, à la pensée stratégique en passant par certains développements de la sociologie des organisations.
- ⇨ la rationalité historico-sociologique montre dans quelle mesure les logiques déployées dans l'espace organisationnel ne peuvent s'expliquer exclusivement par des conceptions détemporalisées de l'action. L'incorporation d'habitus par le processus de socialisation constitue une source possible d'influence des comportements organisationnels qui modèle de façon durable les schèmes de perception, d'évaluation et d'action en consacrant la présence agissante du passé dans le présent.
- ⇨ la rationalité affectivo-dynamique : Ce niveau de rationalité procède de l'actualisation dans le champ organisationnel de comportements symboliques de défense ³¹¹ qui établissent une continuité psychique entre l'inconscient, le réservoir des souffrances primales ³¹² et le socio-organisationnel. L'acharnement au travail, l'hyperactivité, la volonté compulsive de prouver sa valeur, le besoin démesuré de reconnaissance sont quelques-unes des logiques d'action qui relèvent de cette rationalité archéologiquement constituée dont les principes et les mécanismes échappent à la conscience du sujet. En

³¹¹ nous définissons ce terme dans une acception proche de celle que lui donne Arthur JANOV (1975) pour qui un comportement symbolique désigne "*tout comportement présent fondé sur des sentiments niés dans le passé (inconscients) (...) C'est-à-dire que le sujet essaie à travers sa conduite présente de satisfaire un besoin ancien*".

³¹² Pour Arthur JANOV (1975), les souffrances primales désignent les souffrances originelles de la petite enfance qui sont imbriquées dans la personnalité sans être ressenties ou reconnues.



relayant des souffrances primales dans le champ organisationnel, en substituant des désirs irréels ³¹³ à des désirs et des besoins déniés et/ou refoulés, le sujet tente de renégocier son parcours biographique, il a le sentiment d'exprimer ses structures narcissiques dont les failles sont prisonnières d'un temps qui ne passe pas en recréant la situation originelle de l'enfance pour essayer de la résoudre. Cette pression des désirs et sentiments niés ou non résolus consacre la présence d'une connexion permanente entre le sujet et son histoire, entre la personne et l'homme social, qui s'actualise dans l'espace organisationnel à travers des comportements permettant au sujet de décharger sa tension ou de ne pas ressentir son besoin réel.

Malgré son schématisme quelque peu caricatural, l'intérêt de cette classification est d'associer certains schèmes de comportements organisationnels à des types de rationalité irréductibles les uns aux autres et, de ce fait, de reconnaître à ces différents types de rationalité un champ d'application spécifique pour expliquer les comportements organisationnels des acteurs (en évitant utilement le piège du tout cognitif). En d'autres termes, si l'acteur organisationnel est toujours dans une sorte d'entre-deux, dans un espace mixte, intermédiaire entre plusieurs logiques (DUBET, 1994), il convient également de reconnaître l'existence d'une forme de "clivage des rationalités" ³¹⁴ qui traduit l'idée selon laquelle certaines logiques d'action prennent leur sens soit vis-à-vis d'éléments contextuels et situationnels (rationalité cognitive), soit au regard d'une causalité psychique plus complexe (rationalité historico-sociale et affectivo-dynamique). Cette notion de clivage vise à spécifier l'autonomie relative de ces différentes logiques médiatisées par la réalité psychique dont l'analyse renvoie à des champs théoriques irréductibles les uns aux autres (approches cognitive, comportementale, psycho-dynamique, sociologique, etc.) et à des temporalités différentes.

④ Vers une catégorisation des phénomènes de changement individuel

Nous avons vu que le processus de deuil procède d'un changement structural ³¹⁵ qui altère profondément le schéma identitaire et l'étayage narcissique du sujet. Le caractère particulier de ce scénario évolutif nous conduit naturellement à suggérer une classification

³¹³ dans le sens donné à ce qualificatif par Arthur JANOV (1975).

³¹⁴ en psychanalyse, le clivage consiste en la coexistence simultanée au sein du Moi de deux attitudes contradictoires, coexistence qui n'aboutit pas à la formation d'un compromis entre deux attitudes en présence, mais qui conduit à leur maintien simultané sans qu'il s'établisse entre elles de relation dialectique.

³¹⁵ dans le sens donné à ce terme par Daniel WIDLÖCHER (1981) - cf. troisième partie section I.

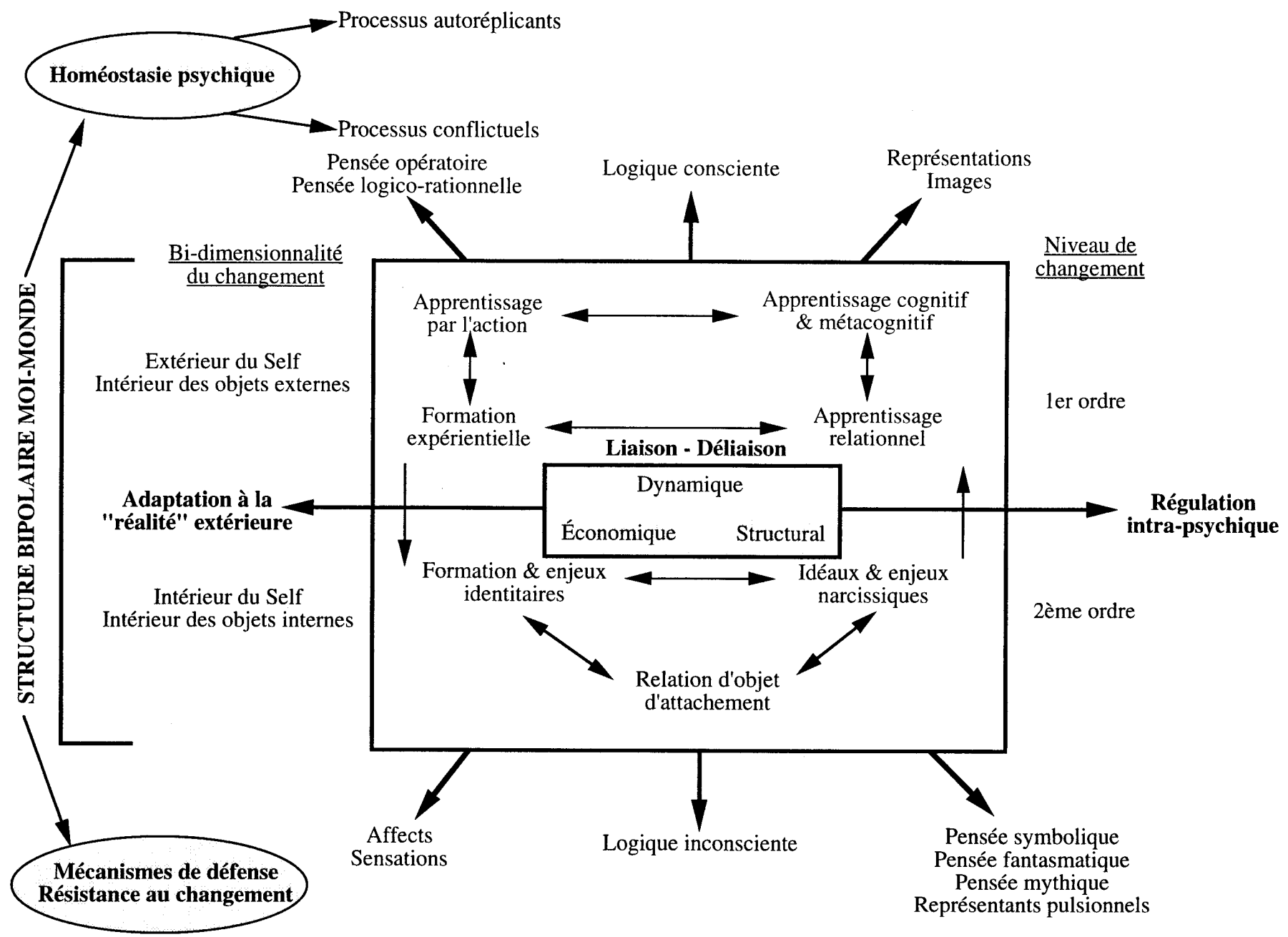
des types de changements individuels selon leur profondeur afin de tenter d'apporter des éléments de réponse à des questions complexes : "Qu'est-ce que le changement ?, Qu'est-ce qui change ?".

Le changement est un thème central de l'évolution au cœur duquel se retrouve tout un ensemble de phénomènes et mécanismes de résistance qui consacrent la prégnance des modes de percevoir, de connaître, de croire, de penser pouvant devenir routines, rigidités, dogmatismes, et par lesquels le passé devient l'ennemi du nouveau (cf. troisième partie) 316 : "*Faut-il rappeler combien nous sommes des êtres de routine que la force de l'habitude, consciente, et plus encore inconsciente, même où elle l'entend ? Une fois installés dans nos convictions, il ne faut rien de moins qu'un tremblement de terre intérieur pour que nous bougions. Pas de changements intérieurs même minimes sans crise d'identité. Pour l'essentiel, nos raisonnements sont circulaires, nos pensées stéréotypées, nos idées toutes faites. Il est exact pourtant, et c'est la chose du monde peut-être la plus étonnante, que des moments de vraie interrogation existent probablement dans la vie de tous les êtres humains*" (MENDEL, 1993, p. 144). En ce sens, la plasticité structurelle et fonctionnelle du psychisme humain rend possible les formes d'évolution les plus diverses.

La distinction des types logiques de changement établie par les palo altistes (cf. troisième partie section II) permet de classer les changements selon leur profondeur. Nous avons vu cependant que cette classification laisse en suspens la question de la définition des frontières entre les différents systèmes et pose le problème de la reconnaissance du niveau logique auquel doivent être cherchés les indices de changement. Cette typologie présente, comme celle de Grégory BATESON d'ailleurs, le défaut d'assimiler les notions de changement et d'apprentissage qui doivent, selon nous, être distinguées car ces phénomènes renvoient à des niveaux de réalité différents. Pour résoudre partiellement ce problème, nous proposons une grille de lecture des types d'apprentissage et de changement (cf. schéma 1.0) qui se conçoivent dans le cadre d'une structure bipolaire Moi-Monde (NUTTIN, 1985). Ces niveaux peuvent être observés, à travers des indicateurs signifiés par des méthodes diverses comme l'analyse de discours, l'observation directe (modification des relations d'objet, des schémas comportementaux, etc.) ou autres, dans le cadre d'une recherche empirique pour laquelle "*le fait est imprégné de théorie*" (STENGERS, CHLANGER, 1991).

⇒ les apprentissages sont orientés vers la réalité phénoménale, dans ses aspects relationnels (systèmes de rôle, structuration des positions relationnelles, etc.), comportementaux (comportements organisationnels dans leurs aspects managériaux

316 même si "*l'esprit de l'homme vieillissant n'est pas condamné à vieillir*" (MORIN, 1986, p. 112).



et non managériaux) et cognitifs (connaissances, savoir, savoir-faire, compétences), vers les modalités d'organisation concrètes du contexte d'action managériale. Ils procèdent de processus d'apprentissage, qui s'entendent dans une triple perspective représentationnelle, cognitive et comportementale (DORE, MERCIER, 1992 ³¹⁷), principalement orientés vers la recherche d'une adaptation, active et/ou passive à la réalité extérieure objective et/ou subjective. La complexification cognitive des dirigeants (CALORI, SARMIN, 1993 ; VIDAILLET, 1995), les apprentissages en simple boucle ou en double boucle, du premier ordre ou du second ordre décrits par la théorie de l'apprentissage organisationnel ³¹⁸ appartiennent à ce niveau de réalité. A ce titre, les théories de l'apprentissage ne peuvent faire oublier ce que Daniel A. LEVINTHAL et James MARCH (1993) appellent la "myopie de l'apprentissage" (the myopia of learning) : *"Learning processes are powerful aids to intelligence, and the modern vision of learning capabilities as a basis for strategic advantage is an important insight. However, there are limits to learning. Designing organizations to learn without attention to those limits is no more sensible than designing organizations to be rational without attention to the limits of rationality"* (p. 95). Selon les auteurs, cette myopie se décline à plusieurs niveaux qui affectent l'efficacité de l'apprentissage : une tendance à sacrifier le long terme au court terme (myopie temporelle), à favoriser ce qui est proche de l'apprenant (myopie spatiale), à surestimer les succès tout en sous-estimant les échecs (myopie de l'échec).

Quels sont les niveaux de changement concernés par les processus d'apprentissage ? Les niveaux de changement subordonnés aux processus d'apprentissage concernent, si l'on reprend la typologie des thèses cognitivistes (cf. troisième partie section I), les logiques consciente et pré-consciente (cognitions et processus). Sur ce thème, il subsiste une certaine ambiguïté conceptuelle parmi les auteurs qui utilisent des terminologies différentes et maintiennent ainsi un certain flou théorique. Par exemple, dans sa théorie de l'apprentissage organisationnel, Chris ARGYRIS (1978) explique la difficulté de remettre en cause les hypothèses, les théories qui motivent les actions et les comportements des acteurs organisationnels, et fournissent un obstacle à l'apprentissage en double boucle, par leur statut inconscient et le fait qu'elles sont presque toujours inscrites émotionnellement dans l'esprit des dirigeants. Pour exprimer une idée comparable, Gareth MORGAN (1989) parle des hypothèses et des règles sous-jacentes aux activités qui guident et limitent l'action. Henry MINZTBERG (1990) évoque quant à lui l'existence de "*théories implicites*", qui

³¹⁷ cf. troisième partie section II.

³¹⁸ cf. deuxième partie section III.

peuvent être formalisées et explicites ou informelles et subconscientes, à travers lesquelles les dirigeants appréhendent et se représentent le monde.

Si l'on se réfère aux thèses cognitivistes développées en psychologie (cf. troisième partie section I), le statut inconscient ou préconscient des mécanismes cognitifs revient à distinguer les schémas des processus cognitifs. Ils prennent, dans cette théorie, une définition relativement précise que l'on ne retrouve pas dans les travaux que nous venons d'évoquer. Dans ce cas, dire que les règles et hypothèses sous-jacentes aux logiques d'action et comportements organisationnels relèvent de la sphère inconsciente revient à dire qu'elles sont inscrites dans les schémas cognitifs des décideurs. Dans cette perspective, il devient alors non seulement difficile, mais hypothétique de pouvoir les modifier dans le cadre des structures d'apprentissage qui sont généralement déployées dans les espaces de formation traditionnels. A ce titre, la distinction entre ce qui relève de l'inconscient et ce qui est non conscient doit être maintenue pour limiter toute forme de confusion conceptuelle sur le statut théorique des phénomènes décrits.

⇒ les changements du premier ordre correspondent aux changements identitaires qui s'inscrivent sur le fond d'une continuité narcissique du sujet : "*Cette continuité narcissique est un véritable conatus selon le terme de Spinoza : "effort de l'être pour persévérer dans son être"*" (CHILAND, 1990, p. 147). La modification de l'identité, c'est-à-dire l'altération du sentiment de continuité, de permanence et de cohérence de soi, renvoie à des perturbations environnementales importantes qui déstructurent profondément, objectivement et subjectivement, le contexte d'action du sujet et face auxquelles il est le plus souvent impuissant (changement organisationnel s'accompagnant d'une modification des règles du jeu organisationnel). Elle procède également d'une modification, normative ou non ³¹⁹, des rôles instrumentaux ou socio-affectifs qui ne s'effectuent pas nécessairement dans un contexte de crise. Dans l'hypothèse d'une déstructuration profonde du contexte d'action pertinent des acteurs, la fracture identitaire peut s'appréhender dans une double perspective objective et subjective qui rejoint la définition de la notion d'identité proposée par Edmond Marc LIPIANSKY (1995, p. 22) ³²⁰ : l'identité d'un individu désigne, "*d'un point de vue objectif, l'ensemble des caractéristiques qui l'identifient et, d'un point de vue subjectif, la conscience que chacun a de son individualité et la*

³¹⁹ les développements qui peuvent être rapprochés de la théorie psychologique du cycle de vie aborde tout particulièrement les aspects normatifs du changement identitaire (cf. deuxième partie section II et troisième partie section IV).

³²⁰ cf. troisième partie section I.

tendance à établir une continuité dans son expérience subjective et à rechercher un sentiment d'unité et d'intégration, au-delà de la pluralité des rôles et des changements temporels". Cette définition présente l'avantage non négligeable de suggérer des possibilités de validation empirique d'un changement identitaire qui requiert alors une double analyse objective (déstructuration du contexte d'action pertinent qui a participé à l'élaboration du schéma identitaire du sujet) et subjective (vécu subjectif de l'acteur).

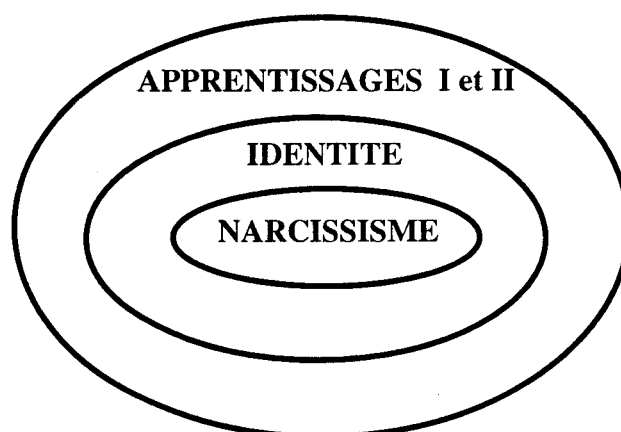
⇒ les changements du second ordre correspondent aux changements identitaires qui s'inscrivent sur le fond d'une discontinuité narcissique du sujet (perte de l'estime de soi, réponses dépressives, etc.) : "*Le narcissisme est là du commencement à la fin, résolu et inaltérable, et les compromis qu'il accepte avec le Moi ne sont que superficiels et partiels, ne touchant pas à son intégrité et ne l'altérant pas dans son essence*" (GRUNBERGER, 1971, p. 133). Le narcissisme doit ici être considéré comme une forme d'instinct de conservation du Moi (cf. troisième partie section I). Si le sujet présente un degré d'adaptabilité et de souplesse, les intérêts les mieux conçus du sujet n'en perdent pas moins toute leur importance devant le désir de satisfaire un besoin narcissique, "*autrement dit on peut tout perdre pour ne pas perdre la face, c'est-à-dire garder l'estime de soi, satisfaisant ainsi son narcissisme*" (GRUNBERGER, 1971, p. 133). Dans cette perspective, c'est moins le changement identitaire que le deuil douloureux à faire d'un moi narcissique construit sur la dépendance à des identifications imaginaires et symboliques qui consacre la discontinuité de l'enveloppe psychique du sujet. Il faut remarquer qu'il est toujours difficile de délimiter de façon précise et satisfaisante les frontières qui séparent la continuité de la discontinuité, problème similaire que l'on retrouve dans la distinction des types logiques de changement (cf. troisième partie section II). Ce niveau de changement renvoie à une réalité psychique dont la nature est étrangère à l'élaboration consciente spontanée, aux processus psychiques intrasubjectifs et intersubjectifs constitutifs de l'enveloppe psychique du sujet. Il renvoie au contraire à **une** forme de pensée inconsciente "*qui reste en majeure partie incapable d'être contenue par les processus linguistiques*" (GREEN, 1971, p. 181), au domaine de psyché pour lequel la simple connaissance "intellectuelle", tant qu'elle n'est pas intégrée dans l'expérience vécue (HUMBERT, 1994/a), s'avère impuissante à modifier les logiques d'action du sujet (cf. troisième partie section I).

Si l'on se réfère à la théorie du deuil, le degré de substituabilité de la relation d'objet, la "tolérance" à sa perte, la capacité de réinvestissement objectal constituent quelques-uns des indicateurs relativement objectivables pour établir cette distinction. Cette théorie présente le sérieux désavantage de ne pouvoir s'apprécier

qu'a posteriori et suppose, par définition, la perte de l'objet. Ainsi, il convient d'apprécier si la perte de l'objet touche l'individu dans ses affects, sans porter atteinte à la structure psychique de son moi ou entraîner la perte du moi, ou alors, si elle est vécue comme une perte d'une partie du moi, c'est-à-dire si elle signifie inconsciemment pour le sujet une menace pour l'intégrité de son moi, bref il importe de savoir si l'objet est intériorisé ou non.

Il est évident que cette catégorisation des niveaux de changement ne peut pas se lire dans une vision dichotomique excluant toutes formes de superposition. Cette distinction soulève d'ailleurs de nouveaux problèmes auxquels nous n'apportons pas de réponse. Elle présente toutefois l'intérêt d'associer ces trois types de changement à des champs théoriques, au moins, partiellement irréductibles les uns aux autres : les théories de l'apprentissage renvoient au béhaviorisme et au cognitivisme, les théories de l'identité se situent au carrefour de champs théoriques très hétérogènes même si elles s'inscrivent prioritairement, à notre sens, dans le champ de la phénoménologie ³²¹ et les théories du narcissisme sont indubitablement d'inspiration psychanalytique.

Les rapports entre ces trois niveaux d'observation se comprennent dans un rapport dialectique comparable, et non similaire, à celui qui existe, dans la théorie des représentations sociales (ABRIC, 1984, 1989, 1994 ; FLAMENT, 1989 ; GUIMELLI, ROUQUETTE, 1992 ; GUIMELLI, 1994), entre le noyau central et les éléments périphériques des représentations.



³²¹ Edmond Marc LIPIANSKY (1995, p. 23) considère que les apports de la psychanalyse à la théorie de l'identité "*sont multiples et ne se laissent pas aisément cerner*", alors qu'André GREEN (1983) considère que cette notion n'est pas un concept psychanalytique mais phénoménologique (cf. troisième partie section I).

Toutefois, l'identification de ces niveaux ne répond donc pas à une vision dichotomique, mais insiste sur leur interaction permanente dont les ramifications relèvent de la pensée complexe (MORIN, 1990). A ce titre, on ne peut que rappeler le caractère largement transversal du narcissisme dans ces différents processus. Schématiquement, l'analyse des processus interactifs entre ces trois niveaux de réalité peut s'entendre, pour reprendre la distinction établie par les psychanalystes pour l'étude des "phénomènes mentaux" (LAGACHE, 1966), dans une triple perspective :

- ⇒ perspective dynamique qui explique les interactions et les interdépendances permanentes et l'opposition entre les logiques et les forces associées à ces trois niveaux de changement. Ainsi, les processus d'apprentissage (dans leurs aspects praxéologique, cognitif et relationnel) peuvent entrer en résonance avec les logiques endogènes plus profondes de l'appareil psychique, c'est-à-dire avec les enjeux narcissiques et identitaires fondamentaux du sujet, ou se trouver en opposition et dans un rapport de conflictualité avec elles.
- ⇒ perspective économique qui met l'accent sur l'aspect quantitatif des forces en présence intervenant dans les rapports de conflictualité entre ces différents niveaux, c'est-à-dire sur la hiérarchie structurelle et de contrôle que les niveaux de changement exercent sur les processus d'apprentissage. Dans cette perspective, et dans une vision quelque peu schématique, les capacités d'apprentissage d'un individu apparaissent régulées par les conditions de maintien de son schéma identitaire, lui-même soumis à la préservation de son étayage narcissique. Ce second point nous conduit à admettre une absence de contrôle totale et/ou relative, selon les charges affectives impliquées, des processus conscients sur les dynamismes inconscients qui conduit l'individu à reproduire des logiques d'action non seulement pour des motifs rationnels, mais pour des mobiles plus profonds qui échappent à sa conscience et "s'imposent" à lui. En ce sens, les mécanismes de sauvegarde de l'image de soi et de l'estime de soi (L'ECUYER, 1978), dans leurs aspects conscients et inconscients, intérieurs et extérieurs (relations d'objet significatives), constituent un principe central qui guide l'organisation de l'homéostasie psychique de l'individu (BASCH, 1995).
- ⇒ perspective structurale qui renvoie aux processus de structuration de l'appareil psychique dans ses aspects synchroniques et diachroniques, conscients et inconscients et pour lesquels ce qui est considéré comme une structure à un certain niveau est le contenu pour une structure d'un niveau supérieur (PIAGET, 1968).

⑤ de l'Homo Cognitivus à l'Homo Psychoanalyticus

L'étude de la cognition constitue une longue tradition dans les sciences sociales et économistes. Elle s'est institutionnalisée dans les recherches en sciences de gestion au cours des décennies 80 et 90 (DESREUMAUX, 1995). Depuis une dizaine d'années, l'approche cognitive est devenue un paradigme des sciences de gestion à part entière, elle exerce son influence dans de multiples domaines : la théorie de la décision ³²², la pensée stratégique ³²³, la théorie de l'apprentissage organisationnel ³²⁴ sont quelques-uns des nombreux domaines concernés par ces développements. Au niveau des outils, la cartographie cognitive ³²⁵ est présentée par certains auteurs comme un moyen d'analyse des représentations et des phénomènes organisationnels. Notre propos n'est pas d'entrer dans une critique de la perspective cognitiviste. Les risques d'enfermement de l'approche cognitive apparaissent d'ailleurs clairement identifiés par les tenants de ce mouvement eux-mêmes ³²⁶. Notons simplement que les erreurs liées à l'intellectualisme, "*qui consiste à prendre son propre rapport intellectuel à l'objet d'analyse pour le rapport de l'agent à son action*" (CORCUFF, 1995, p. 40), et la tentation pour le chercheur d'universaliser de sa position d'observateur réfléchissant en occultant la logique pratique de l'action "*qui n'est pas celle de la logique*" (BOURDIEU, 1980) constituent des dangers majeurs de cette approche mentaliste. Au-delà de ces deux aspects, nous nous contenterons de formuler quelques remarques sur les limites inhérentes aux options théoriques et épistémologiques de la perspective cognitiviste (cf. troisième partie section I) avant d'apprécier les enjeux associés à la complémentarité paradigmatique cognitiviste et affectivo-dynamique sur la base de notre recherche.

Dans la psychologie cognitive, la cognition se réduit essentiellement à la connaissance "sensible" et "rationnelle" (TIGERGHIEU, 1986). Ainsi, cette discipline a volontairement choisi d'exclure, provisoirement ou définitivement, de son champ d'investigation l'aspect

³²² voir le dossier "L'approche cognitive de la décision" paru dans la Revue Française de Gestion, N° 99, juin-juillet-août 1994.

³²³ Alain DESREUMAUX - "Stratégie : Approches cognitives", Dossier du CLAREE, 1994.

³²⁴ cf. deuxième partie section II.

³²⁵ voir l'ouvrage paru sous la direction de Pierre COSSETTE - "Cartes cognitives et organisations", Les Presses de l'Université de Laval, éditions Eska, 1994. Voir également le dossier spécial sur les cartes cognitives paru dans Journal of Management Studies, vol. 29, N° 3, 1992.

³²⁶ Hervé LAROCHE et Jean-Pierre NIOCHE (1994, p. 74-76) résumant en trois points les limites de la perspective cognitive : la carte cognitive reste une métaphore qui ne représente pas de manière réaliste les processus de pensée des managers, l'approche cognitive peut donner l'illusion de saisir la réalité des processus dans son ensemble et l'illusion d'expliquer l'action par la pensée.

motivationnel des conduites (TIBERGHIEU, 1986) ou l'intentionnalité (BRUNER, 1991). Sans nier l'existence ou l'importance des affects, les sciences cognitives n'ont que peu de choses à en dire (TIBERGHIEU, 1991). Le champ d'investigation de la psychologie cognitive porte ainsi principalement sur "*la perception, l'attention, la mémoire et les apprentissages de connaissances, le langage, les processus intellectuels, l'action*" (LE NY, 1991, p. 19). Les modèles dont elle se sert admettent l'hypothèse selon laquelle "*il existe un grand nombre d'activités mentales qui se déroulent en présence d'une motivation faible, et qui s'accompagnent de réactions affectives de peu d'ampleur*" (LE NY, 1991, p. 22). Ainsi, le modèle du traitement de l'information sur lequel elle s'appuie est bâti "*essentiellement autour des comportements et des activités mentales "normales"*" (LE NY, 1991, p. 20) et n'intègre pas le vaste sous-domaine complémentaire des motivations, des émotions, de l'affectivité, du plaisir, des pulsions ³²⁷, des instincts - même si la psychologie cognitive n'adopte nullement le postulat selon lequel il existe des phénomènes cognitifs totalement dépourvus de charge motivationnelle ou affective. La psychologie cognitive a largement contribué à la réduction métaphorique du psychisme à un système complexe de traitement informatique opérant sur des représentations mentales assimilées à des informations décomposables (TIBERGHIEU, 1986, p. 229). Pour A. DEMAILLY et J.-L. LEMOIGNE (1986), le paradigme S.T.I. (Système de Traitement de l'Information) propose d'ailleurs "*un cadre de référence qui a, pour le moins, l'immense mérite d'exister et par rapport auquel chacun peut se situer lors de l'élaboration des construits théoriques et des instrumentations expérimentales qu'il entreprend*" (p. 224). Même si "*personne ne songe plus sérieusement à l'heure actuelle à attribuer un quelconque siège anatomique aux "fonctions psychiques", ni à rechercher une correspondance locale, point par point, entre l'activité neuronale et l'activité mentale*" (HOCHMANN, JEANNEROD, 1991, p. 71), l'analogie de l'ordinateur, liée à une parenté étroite avec la cybernétique (FARGEAS, 1991), présente les risques d'adhésion à une idéologie réductionniste laissant penser que les structures de représentation et les fonctions de compréhension et de production des systèmes informatiques les plus complexes puissent être isomorphes à celles du psychisme humain - risques par ailleurs largement dénoncés par bon nombre d'auteurs qui réfutent la position de "l'intelligence artificielle forte".

Selon Jerome BRUNER (1991), l'origine du déplacement de la psychologie cognitive de la signification de l'information, et de la construction de la signification, vers le traitement de l'information est étroitement liée à la métaphore de l'ordinateur ³²⁸. Avec ce glissement, la

³²⁷ dans son modèle d'analyse organisationnelle, Eugène ENRIQUEZ (1992) accorde à l'instance pulsionnelle un statut transversal qui traduit son action sur l'instance mythique, organisationnelle, groupale, individuelle, etc.

³²⁸ John SEARLE (1990), l'esprit ne peut pas être assimilé à l'ordinateur puisque ce dernier ne fait que manipuler des symboles selon les instructions d'un programme sans faire référence à leur signification. Si les

computabilité s'est installée en lieu et place de la signification. La métaphore computationnelle risque alors de maintenir l'illusion d'une *"pensée sans profondeur, parfaitement transparente à elle-même, totalement libérée des contingences d'une histoire personnelle et des obscurcissements induits par la dynamique des désirs"* (HOCHMANN, JEANNEROD, 1991, p. 139) ³²⁹. Ce dérapage théorique n'est pas étranger à la sensibilité de la psychologie, et des sciences humaines en général, aux besoins exprimés par la société : *"La recherche en psychologie a toujours manifesté une grande disponibilité intellectuelle pour redéfinir l'homme et son esprit au gré des nouvelles sollicitations sociales"* (BRUNER, 1991, p. 21).

Pourtant, comme le rappelle fort justement Pierre LOUART (1993, p. 49), *"la motivation est sans doute un thème incontournable, pour qui étudie les aspects dynamiques et orientés de la conduite humaine"*. L'être humain est un système complexe qui ne peut se réduire à une unité de traitement de l'information. Au-delà de l'influence permanente de ses dynamismes profonds (inconscient, pulsions, etc.), la capacité projective fait qu'il se donne des buts et qu'il essaie de les réaliser (NUTTIN, 1985), qu'il est à la recherche de sens, qu'il est un être complexe et paradoxal dont les cognitions et les comportements ne répondent pas simplement à une logique "intellectuelle", mais renvoient également à des structures fossiles profondément inscrits dans le biologique (cf. troisième partie section I). Il existe un fonctionnement conjoint et interactif entre les processus de traitement et de sélection de l'information (aspects cognitifs) et les processus d'orientation et de contrôle des conduites (aspects conatifs - REUCHLIN, 1990). Ainsi, la psychologie cognitive, même si cette situation évolue beaucoup, couvre toutes les facultés "froides" (qui relèvent de la pensée) opposées aux dimensions "chaudes" de l'humain que sont les émotions, les affects, les désirs, le plaisir, les pulsions (cf. troisième partie section I). Cette limitation dénature par définition les sujets ou les phénomènes étudiés, en appauvrissant leur réalité et leur identité. Elle correspond à une orientation épistémologique et méthodologique basée sur l'étude de situations expérimentales avec un souci de développer des méthodes "objectives" (HURET, 1991 ; LE NY, 1991 ; RENAULT, 1991), elle trouve pourtant toute

pensées humaines ont un contenu sémantique, psychologique, la manipulation de symboles ne confère pas à un artefact *"les facultés de compréhension, de perception, de réflexion, de connaissance, etc."* (SEARLE, 1990, p. 39). Les programmes informatiques sont syntaxiques, mais pas sémantiques, c'est-à-dire que le sens *"n'est pas produit par l'ordinateur, et il n'en relève nullement"* (BRUNER, 1991, p. 21). En d'autres termes, la pensée humaine ne peut se réduire à la manipulation de symboles formels qui ne garantit pas qu'il y ait compréhension de ces symboles. Les systèmes symboliques que les individus utilisent pour construire des significations sont profondément enracinés dans la culture et le langage. Le caractère parallèle et simultané du traitement des ordinateurs neuronaux (modèle connexionniste) n'évite pas cette critique : *"la sémantique ne peut jamais parvenir d'un calcul formel, syntaxique, que celui-ci soit effectué en série ou en parallèle"* (SEARLE, 1990, p. 41).

³²⁹ André GREEN considère l'approche cognitive comme une *"lobotomie théorique"* incapable d'expliquer la causalité psychique : *"On a l'impression que les cognitivistes vivent dans un monde créé par eux, fait de cerveaux débranchés du monde et de machines connectées sur le seul courant électrique qui est leur version de ce qui alimente le vivant humain"* (GREEN, 1995, p. 77-78).

sa légitimité scientifique, si les chercheurs reconnaissent qu'ils ne considèrent pas l'objet social ou la conduite humaine dans toute leur richesse et leur complexité.

Pour analyser la causalité psychique, les stratégies identitaires, le narcissisme, les désirs conscients et inconscients, les fantasmes, les mécanismes de défense, la sphère des affects et des émotions, le paradigme affectivo-dynamique fournit des concepts heuristiques ouverts "*qui fonctionnent comme des "poteaux indicateurs" (signposts) signalant des phénomènes dignes d'attention mais qui restent parfois obscurs et flous, même s'ils sont suggestifs et évocateurs*" (BOURDIEU, 1987, p. 54). La prééminence accordée à la logique et à l'intellect dans les thèses cognitivistes se prête difficilement à une description des phénomènes socio-psychiques impliqués dans les dynamiques interactives et relationnelles, au sens large du terme, ou inscrits dans une temporalité psychique complexe (DAYAN, 1985 ; LE POULICHET, 1994 ; GREEN, 1995). Elle n'autorise pas non plus une compréhension de certaines logiques individuelles et collectives déployées dans l'espace organisationnel lorsqu'elles échappent à la valorisation de la logique rationnelle, des conduites intellectuelles et de l'intentionnalité consciente : "*la source d'information la plus importante qui guide nos prises de décision et nos comportements ne vient pas seulement de ce que nous voyons, entendons, sentons, touchons et goûtons. C'est en effet la nature et l'intensité de l'affect engendré par, ou en relation avec, un événement particulier qui déterminent nos réactions comportementales : l'affect est le chemin qui mène à l'action (...) C'est l'affect qui donne signification et consistance à nos pensées et comportements (...) L'affect est en effet le chemin qui mène au comportement, et il n'est pas d'action ni de pensée qui ne soit motivée affectivement*" (BASCH, 1995, p. 97-102 ³³⁰).

Dès lors, les processus cognitifs de la pensée préconsciente, symbolico-magique, "fantasmatique" ou ceux de la pensée logique proprement intellectuelle et rationnelle ne sont plus présentés comme des fins en soi, mais comme des activités au service d'autres logiques plus profondes (pulsionnelles ou autres) qui prennent leur sens dans le maintien des grands équilibres psychiques (narcissisme, identité, image de soi, etc.) ou dans une temporalité psychique qui échappe partiellement ou totalement à la conscience de l'acteur organisationnel (mécanismes de transfert, d'identification, etc.). Comme nous l'avons déjà précisé, il ne s'agit pas pour nous de proposer un "panpsychanalyssisme" des sciences de gestion, la psychanalyse n'ayant pas d'ailleurs pour vocation de tout expliquer (WIDLÖCHER, 1978 ; CHILAND, 1990). Il convient toutefois de reconnaître pleinement ³³¹ l'intérêt des thèses de la psychologie dynamique pour expliciter des problématiques

³³⁰ voir également ETZIONI, 1993 (cf. deuxième partie section II).

propres aux sciences de gestion, à la compréhension des logiques d'acteurs dont la complexité dépasse quelque peu le synchronisme descriptif d'inspiration fonctionnaliste de certaines approches ... sans oublier pour autant que la pensée psychanalytique nourrit des critiques plus ou moins virulentes quant à ses fondements ou ses développements (voir notamment VAN RILLAER, 1980 ; DEBRAY-RITZEN, 1991 ; BOUVERESSE-QUILLIOT, QUILLIOT, 1992 ; MENDEL, 1993).

En conclusion, nous pourrions dire que la complémentarité des paradigmes cognitiviste et affectivo-dynamique est objectivement indispensable car aucun d'entre eux ne peut prétendre à une situation de monopole : les postulats, les niveaux de réalité et les faits psychiques décrits et expliqués par ces deux paradigmes ne sont ni réductibles ni assimilables les uns aux autres ³³². Pour notre part, nous espérons avoir démontré par notre travail de recherche l'intérêt et l'utilité des thèses de la psychologie dynamique dans l'analyse de certains problèmes complexes qui se posent en sciences de gestion, en adhérant ainsi aux propos de Max PAGES (1991, p. 37), pour qui, il "*faut résolument banaliser la psychanalyse, au sens où l'on banalise, c'est-à-dire rend à l'usage commun, une salle de cours, un autobus, une bibliothèque. Il faut que la psychanalyse sorte du ghetto où elle se complait, et entre dans le droit commun*" ³³³.

³³¹ comme le font d'ailleurs certains cognitivistes comme Michel HUTEAU (1985), par exemple, dans son analyse comparative des théories dynamiques et cognitives de la personnalité.

³³² les difficultés qui étayent les amorces de dialogue entre les cognitivistes et les psychanalystes illustrent d'ailleurs parfaitement cette irréductibilité.

³³³ Max PAGES - "La psychanalyse hégémonique ?", Le Journal des Psychologues, N° 83, décembre 1990 - janvier 1991.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GENERALE

Un visiteur dit à Ramana Maharshi qu'il venait de perdre son temps avec quelqu'un : "Le temps n'existe pas, dit-il en souriant ; comment pourriez vous le perdre ?"

Le but de cette recherche était d'apprécier le processus d'articulation entre l'évolution de la firme et celle de son dirigeant dans un contexte de changement mutationnel et de comprendre les raisons pour lesquelles la succession managériale, consécutive à la déstructuration de son contexte d'action pertinent, peut être vécue selon un modèle de crise décrit par la théorie du deuil. En cherchant à atteindre ce double objectif, nous avons obtenu un certain nombre de résultats.

Tout d'abord, la dimension objective du changement mutationnel et les indicateurs retenus pour spécifier une innovation organisationnelle déstructurante ne peuvent occulter la dimension subjective et le vécu des acteurs organisationnels qui participent et/ou subissent la modification de leur contexte d'action. Dans une perspective intersubjective, un changement technologique et les conséquences d'une réorientation stratégique ne peuvent être qualifiés de mutationnels qu'à travers les effets qu'ils induisent sur le système organisationnel, sur les schémas représentatifs et praxéologiques des acteurs, sur leur identité et leurs étayages narcissiques. En s'attachant trop exclusivement à la spécification objective des changements, la théorie de l'évolution de la firme a quelque peu occulté, pour des raisons méthodologiques, théoriques et de délimitation de son champ d'application parfaitement légitimes, la subjectivité des acteurs au risque de dichotomiser deux dimensions pourtant inséparables, celle des faits organisationnels relativement objectivables et celle des faits psychiques éminemment subjectifs (LOUART, 1995). Si le refus actif ou passif fait tout autant partie de l'action historique du corps social que l'innovation ou que la lutte contre le statu quo, les agents de changement, c'est-à-dire les personnes qui l'introduisent,

l'appuient, le favorisent, sont en ce sens moins vulnérables aux conséquences d'une innovation organisationnelle majeure que les personnes qui le subissent et s'y adaptent bon gré mal gré de manière réactive. La signification d'une transformation socio-organisationnelle apparaît alors largement conditionnée par la position que le sujet tend à adopter vis-à-vis du processus de changement, c'est-à-dire vis-à-vis de "*la séquence et l'enchaînement des événements, des phénomènes, des actions dont l'ensemble constitue la démarche du changement*" (ROCHER, 1968, p. 24) pour des raisons conscientes, non conscientes et inconscientes.

L'articulation entre l'évolution de la firme et celle du dirigeant telle que nous l'avons présentée et analysée dans notre étude de cas ne correspond qu'à un scénario possible de ce type de processus, celui de la crise psychique qui consacre une zone intermédiaire et transitionnelle caractérisée par la défaillance des mécanismes de régulation du sujet (KAES, 1979). Ce modèle de crise ne recouvre bien évidemment pas la diversité des scénarii envisageables pour penser cette question au carrefour du socio-organisationnel et du psychique. Les théories du cycle de vie, la théorie de la succession managériale proposent d'autres modèles qui décrivent et expliquent différemment le système de relation entre ces deux phénomènes en s'appuyant largement, directement ou indirectement, sur les théories de l'apprentissage dans leurs versions cognitive et/ou comportementale. En référence à la théorie psychanalytique du deuil, notre modèle d'articulation ¹ illustre néanmoins, sur un mode empirico-inductif, les limites des modèles adaptationnistes d'inspiration fonctionnaliste sous-jacente aux théories de l'apprentissage. Nous avons vu que cette crise psychique vécue par le dirigeant face aux conséquences directes (modification de son contexte d'action pertinent) et indirectes (succession managériale) du changement mutationnel de la firme peut être décrite par un processus de deuil dont on retrouve clairement les étapes telles qu'elles sont décrites par les modèles d'inspiration freudienne de cette théorie. Pour notre part, nous avons identifié et retenu cinq phases dans ce processus de séparation dont l'enchaînement ne peut se concevoir comme une suite linéaire et rigide.

Dans une première phase, le dirigeant a vécu une dissonance praxéologique, socio-cognitive, axiologique et symbolique par rapport à l'évolution de la firme, et notamment à la suite d'une modification de la technologie utilisée dans les procédés d'impression.

¹ "*Sans doute est-on en droit de désigner par modèle tout système de relations entre des propriétés sélectionnées, abstraites et simplifiées, construit consciemment à des fins de description, d'explication ou de prévision et, par là, pleinement maîtrisable ; mais à condition que l'on interdise de jouer des harmoniques de ce terme pour donner à entendre que le modèle puisse être autre chose en ce cas qu'une copie qui fait pléonasmie avec le réel et qui, lorsqu'elle est obtenue par simple procédure d'ajustement et d'extrapolation, ne conduit aucunement au principe de réalité qu'elle singe*" (BOURDIEU & alii, 1973, p. 75).

Sa culture artisanale transmise par un père idéalisé auprès duquel il a appris son métier de typographe, ainsi que l'appropriation d'une identité héritée consacrent la prégnance d'habitus professionnels qui ont structuré son contexte d'action managériale (rationalité axiologique, volonté de maintenir une proximité étroite avec l'exécution concrète du travail, valence affective associée au travail de production, désintérêt pour la gestion, etc.). Dans cette perspective, la rationalisation du système de gestion de l'entreprise se mariait difficilement avec sa culture d'homme d'action dont le sens pratique, obéissant à "*une logique qui n'est pas celle de la logique*" (BOURDIEU, 1980), était essentiellement basé sur une expérience empirique où se mêlaient tradition et pragmatisme. A ce premier niveau de dissonance s'ajoute un second. La modification des procédés d'impression (introduction de l'offset) combinée à son absence de formation à cette nouvelle technologie ont rendu ses compétences techniques obsolètes pour lui permettre de conserver une proximité par rapport au processus de production. La mutation du prépresse associée à la disparition de l'atelier de typographie et la réorganisation de l'espace de travail viendront accentuer ce sentiment de décalage au point de lui faire perdre ses points de repère dans une entreprise qu'il ne reconnaît plus. Une dissonance symbolique, sociale et axiologique liée respectivement à des dynamiques conflictuelles avec certains salariés, au transfert progressif des compétences stratégiques du père vers le fils et à des conflits de valeurs entre le père et le fils viendront exacerber ce sentiment de dissonance par rapport à l'évolution de la firme.

Dans une seconde phase, le dirigeant adopte des comportements agressifs et des comportements obsessionnels liés à la fois à la déstructuration de son contexte d'action (fracture identitaire, etc.) et à l'angoisse associée à l'anticipation de la succession managériale (perte de l'objet). Ces manifestations émotionnelles incontrôlables, parfois très violentes et s'accompagnant de manifestations physiques, touchaient l'ensemble des personnels, mais aussi son fils, qui servaient alors de support projectif. Elles permettaient à Fernand d'évacuer les tensions intérieures qui l'oppressaient et qu'il n'arrivait pas forcément à verbaliser en raison notamment d'un Surmoi qui l'empêchait d'exprimer sa douleur et son ressenti, de l'intériorisation de "valeurs traditionnelles" incarnées par l'image paternelle. Ces réponses agressives constituaient également un moyen de lutter contre l'angoisse liée à la menace de perte de l'objet d'amour et de plaisir (l'entreprise) dont le contrôle lui échappait progressivement mais inéluctablement.

Dans une troisième phase, Fernand a vécu une désorganisation psychique qui s'est manifestée tant par des réponses dépressives que par des somatisations. Si, dans le cas de Fernand, les mécanismes qui expliquent les manifestations dépressives ne peuvent

être analysés qu'en fonction de son histoire et son univers (il avait déjà connu une dépression d'épuisement (un burn-out) quelques années auparavant), ces ruptures de l'équilibre psychique traduisent à la fois un conflit agressif endopsychique (rationalité axiologique, instance surmoïque critique, idéal du moi) et un conflit avec la réalité extérieure (déstructuration du contexte d'action managériale, menace de perte de l'objet). Le sentiment dépressif apparaît alors comme une réaction protectrice, une réponse active de retrait, une défense contre le morcellement qui permet au sujet de reconstituer une cohésion affective de son self alors que le répertoire habituel de ses conduites ne lui permet plus de lutter contre les effets de déstructuration qui l'assaillent. Parallèlement, cette phase consacre l'amorce du processus de détachement de Fernand vis-à-vis de la firme. Les somatisations, vues comme une manifestation de la pulsion de mort, comme un substitut à une expression émotionnelle inhibée qui s'exprime par le langage du corps, seront consécutives à la disparition irréversible de l'entreprise dans ses dimensions sociales (licenciement des deux plus anciens salariés) et technologiques telle que Fernand l'avait connue et développée pendant près de trente cinq ans (l'entreprise n'ayant connu aucun changement mutationnel de sa fondation à 1984). Finalement, des problèmes cardio-vasculaires le conduiront à arrêter son activité professionnelle sans doute de manière définitive tout en lui donnant le prétexte et l'opportunité de se dégager d'une situation dont il se sentait prisonnier tout en voulant la quitter.

Les deux dernières phases concernent le processus de dégagement psychologique amorcé quelque temps auparavant avec son premier arrêt maladie et la réorganisation de sa vie rendue possible par une réappropriation de son temps personnel, une modification de son activité désirante, une confiance dans son fils qui lui a succédé à la tête de l'entreprise, un sentiment de réussite de sa vie et la perte de ses illusions quant à l'espoir d'obtenir une forme de reconnaissance et de confirmation affectives positives de la part de sa mère. Ces deux étapes clôturent le processus de deuil à proprement parler et nous permettent d'évoquer l'existence d'un deuil apparemment réussi², c'est-à-dire d'un deuil qui s'est traduit par un désinvestissement de l'objet perdu et d'un réinvestissement d'autres champs de vie du sujet. L'identification de ces cinq phases constitue en soi une validation descriptive de la théorie du deuil dans les sciences de gestion. Cette perspective descriptive requiert toutefois une analyse plus approfondie des mécanismes d'influence causale du processus de deuil qui seule autorise la validation théorique de cette théorie à travers la compréhension du lien de sens reliant le dirigeant à son entreprise.

² bien qu'il faille relativiser quelque peu cette conclusion.

Dans une seconde phase de notre travail, nous avons été conduit à nous interroger sur les mécanismes d'influence causale pouvant permettre d'expliquer cette crise psychique en relation avec la perte d'un objet non humain, en l'occurrence une entreprise fortement investie sur le plan identitaire, narcissique, symbolique et fantasmatique. Le processus de deuil étant étroitement attaché aux notions de crise et d'attachement, il nous est apparu nécessaire de comprendre les raisons pour lesquelles cette perte pouvait être décrite par un processus similaire à celui que l'on observe dans le cas de la perte d'un être aimé. L'analyse des éléments de discours de notre locuteur nous a conduit à adopter une approche dialectique qui reconnaît l'existence de niveaux d'analyse irréductibles les uns aux autres tout en recherchant des articulations interprocessuelles entre des niveaux de réalité spécifiques doués d'une autonomie relative. Cette position épistémologique et théorique interdisciplinaire, dictée par notre étude empirique, nous a amené à rechercher les concepts et les théories les plus à même de donner un sens à nos éléments d'observation et nous a permis notamment d'établir une distinction entre les sources endogènes et exogènes de résistance au changement. Pour notre objet de recherche, elle se justifie essentiellement par le fait que toute forme de questionnement sur les schémas formels de causalité impliqués dans le processus de deuil requiert une interrogation sur le lien biographiquement constitué qui existe entre le dirigeant et son entreprise. En nous inspirant de certains développements existant dans les sciences humaines et sociales sur ce domaine (psychologie et sociologie)³, nous avons retenu trois niveaux d'analyse possibles que nous avons appréhendés dans une perspective "*complémentariste*" (DEVEREUX, 1985) : le niveau organisationnel (phénomènes d'apprentissage du premier et du second ordre, évolution du système de rôles), le niveau sociologique (personnalité historico-sociale) et le niveau psychique (personnalité psycho-affective infantile). Ces niveaux d'analyse, dans le sens où nous les définissons, nous permettent de différencier clairement les différents niveaux de réalité s'intégrant dans notre analyse dialectique et nous renvoie à des champs théoriques irréductibles les uns aux autres, et notamment aux théories des rôles et de l'apprentissage (dimension organisationnelle), à la théorie bourdieusienne de l'*habitus* (dimension sociologique) et à divers développements de la psychologie dynamique comme ceux relatifs aux modèles "relationnels" postfreudiens, à la théorie du narcissisme, du masochisme ou encore à la théorie de la passion (dimension psychique).

Au niveau organisationnel, nous avons pu constater que Fernand n'a pas réalisé les apprentissages du premier et du second ordre qui lui auraient permis de conserver une

³ essentiellement des travaux d'Eugène ENRIQUEZ, de Vincent de GAULEJAC et de Max PAGÈS.

proximité par rapport à l'exécution du travail ou de reconsidérer sa place et ses rôles au sein de l'entreprise en développement. Sa tendance à se recentrer sur son entreprise, l'absence d'inscription dans des logiques d'apprentissage collectif ont certainement contribué à son enfermement progressif dans des logiques d'action légitimées par une expérience professionnelle réussie de plus de trente ans. Cette immersion prolongée dans un état, la valence affective associée à sa culture de métier, l'âge de Fernand au moment du changement mutationnel sont quelques-uns des éléments d'explication complémentaires qui nous permettent de comprendre partiellement le processus de deuil qu'il a vécu. En effet, la recomposition de ses savoirs et de ses savoir-faire, l'adjonction de nouvelles compétences techniques lui auraient somme toute permis d'éviter de vivre le décalage profond qu'il a ressenti ou tout au moins de limiter les conséquences déstructurantes associées à la disparition irréversible et inéluctable de son champ d'action (disparition du métier de typographe et de l'atelier de typographie), de ses territoires cognitifs, affectifs, praxéologiques et symboliques à l'intérieur de l'entreprise. Au-delà des aspects de désirabilité et de faisabilité d'une démarche d'apprentissage en double boucle, le questionnement des théories implicites qui structuraient les conditions d'exercice de ses rôles et fonctions au sein du système organisationnel, la remise en cause de ses théories en usage (ARGYRIS, 1995) constituent un second volet possible d'une démarche d'adaptation aux modifications de son contexte d'action managériale qu'il n'a pas souhaitée ou pu mettre en œuvre pour des raisons conscientes, non conscientes et inconscientes. Si l'histoire hypothétique et la reconstitution d'un développement historique sont des instruments de travail délicats à manipuler, il nous paraît toutefois légitime d'avancer l'hypothèse selon laquelle cette absence d'apprentissage de premier et second ordre l'a conduit à perdre de manière irréversible ses repères cognitifs, praxéologiques et identitaires à l'intérieur de l'entreprise, tout en posant à terme la question de la succession managériale.

Au niveau sociologique, la modification du contexte d'action managériale s'est heurtée à un système d'habitus incorporé par l'intermédiaire d'un processus de socialisation, l'intériorisation de ce système étant renforcée par des phénomènes d'identification à une image paternelle idéalisée et par une homologie de la trajectoire sociale de Fernand et de son père. Cette présence active du passé dans le présent se traduit par des inclinations à percevoir, sentir, agir et penser liées aux conditions objectives d'existence et à la trajectoire sociale de Fernand, qui s'actualisent au carrefour du champ social et du champ socio-organisationnel. Face à la transformation du cadre de fonctionnement de l'entreprise, sa culture artisanale (de métier) s'est trouvée en dissonance avec les différentes innovations organisationnelles qui accompagnaient le changement technologique et dont il n'a jamais remis en cause l'intérêt et l'utilité. Face à cette modification des conditions objectives de son contexte d'action pertinent, l'inertie

relative de son système d'habitus, qui fait partie intégrante de sa personnalité historico-sociale et de son schéma identitaire, a nécessairement affecté sa capacité à transformer en profondeur ses logiques d'action et à modifier les structures d'action par lesquelles s'étaient construits et perpétués les ordres locaux qui régissaient jusqu'alors les règles du jeu organisationnel. Le niveau d'analyse sociologique, comme le niveau psychique d'ailleurs, procède d'une source exogène de résistance au changement qui consacrent la présence du passé dans le présent, l'actualisation dans le champ organisationnel de logiques d'action qui prennent leur sens par rapport à la trajectoire biographique du sujet.

Au niveau psychique, la personnalité psycho-affective de Fernand se caractérise essentiellement par des déficits narcissiques, des vides dans son image de soi qui l'ont conduit à actualiser dans le champ organisationnel des comportements symboliques de défense dont la finalité profonde procède de la quête d'un amour parental (principalement maternel) dont il s'est senti privé pendant toute sa vie ; figures parentales avec lesquelles il entretient d'ailleurs des rapports ambivalents qui procèdent d'un couple amour/haine. Une tendance masochiste combinée à un sentiment d'infériorité diffus, une volonté compulsive de réussir et de développer la renommée de son entreprise, une dynamique œdipienne non résolue (ombre du père) l'ont conduit à soutenir des efforts démesurés pour obtenir une reconnaissance de sa valeur, une confirmation de son image de soi tout en lui permettant de refouler sa souffrance intérieure. A ce titre, les fractures de son enveloppe psychique procèdent d'un déficit d'individuation par lequel Fernand s'est retrouvé prisonnier du désir de l'Autre, d'un projet parental intériorisé auquel il s'est identifié et qui a constitué un organisateur central de son projet de vie.

En résonance avec cette dépendance par rapport à des besoins psycho-affectifs décalés et inscrits dans un temps qui ne passe pas, l'entreprise est devenue un objet symbolique sur lequel Fernand a projeté ses idéaux narcissiques, son "*Surmoi féroce*" (HENFRAY, 1993) et tout un ensemble d'enjeux symboliques et affectifs qui lui apparaissaient vitaux dans la construction de son statut de sujet et autour desquels il a construit et stabilisé son identité. La frustration de ses besoins affectifs a entraîné un mouvement narcissique défensif par lequel la firme est devenue un objet gratifiant et compensateur indispensable à son équilibre narcissique précaire tout en lui permettant de refouler ses tensions intérieures, de "sublimier" ses pulsions agressives réprimées, ses demandes et désirs non exprimés. L'entreprise a acquis ainsi un degré élevé de résonance symbolique détentrice d'un signifiant du propre inconscient du sujet qui une structure de sollicitation à son identité et son étayage narcissique tout en limitant sa capacité à créer une historicité (DE GAULEJAC, 1986, 1991), à renoncer à des demandes et des désirs

jamais entendus, à atténuer les séquelles de zones affectives douloureuses demeurées vivantes et agissantes en lui. Dans ce symbolisme paradoxal, la firme est simultanément une prothèse narcissique indispensable à l'équilibre psychique de Fernand et une source d'alinéation qui l'enferme dans son histoire et le rend prisonnier du désir de l'Autre.

En essayant de renégocier son histoire particulière dans le champ organisationnel, Fernand a poursuivi ses tentatives de récupération narcissique par l'entremise d'un objet vicariant (la firme) qui symbolise l'idéalisation d'un désir lancinant, la possibilité de combler ou de réparer des situations inachevées. La vivacité de la persistance des sensations affectives de son enfance, la présence active au plus profond de lui d'anciennes blessures qui prennent trop de place, de failles et de fissures dans l'étayage de sa vie intérieure sont à l'origine de la mise en œuvre de comportements symboliques de réparation dans le champ organisationnel. Elles contribuent aussi à l'élaboration et à la persistance d'un lien de sens fortement investi entre le dirigeant et son entreprise, lien de sens dont la logique profonde prend appui sur les dynamismes inconscients qui "agissent" Fernand : *"Ces situations restées en suspens infiltrent la vie quotidienne et nous entraînent à des comportements répétitifs, dans la recherche bloquante et décalée d'une conclusion, d'un comblement"* (GALLAND, SALOME, 1989, p. 58).

Sans établir une hiérarchie décontextualisée entre ces différents niveaux d'analyse et en soulignant leur interrelation permanente, la reconnaissance de l'irréductibilité de ces différents niveaux de réalité pose tout de même le problème complexe de leur articulation et leur poids respectif dans l'explication des mécanismes d'influence causale du processus de deuil. Si l'on considère le lien évident existant entre la succession managériale et les conséquences associées à la modification du contexte d'action pertinent du dirigeant, cette distinction nécessite un regard "*complémentariste*" (DEVEREUX, 1985) et dialectique qui réfute toute forme de dichotomie arbitraire et schématique tout en refusant les amalgames théoriques pluridisciplinaires qui ne respectent pas le caractère irréductible des niveaux d'analyse. L'identification de ces différents niveaux de réalité ne signifie par pour autant qu'ils présentent tous la même importance dans la genèse du processus de deuil. La question de cet arbitrage requiert en fait un repositionnement des éléments de discours relevant des trois sphères théoriques que nous avons retenues par rapport au paradigme freudien de la théorie du deuil, théorie qui constitue la matrice générale de notre cadre d'analyse et de notre problématique théorique.

Nous avons vu que la théorie du deuil est une théorie qui place l'objectalité, le lien, la relation au cœur même de son architecture conceptuelle. La mise en évidence du processus de deuil nous a donc conduit tout naturellement à accorder une attention

particulière au lien de sens qui relie le dirigeant à son entreprise. Puisque le deuil est un processus consécutif à la perte subie d'un objet d'attachement, l'analyse des mécanismes d'influence causale du processus de deuil nous ont amené logiquement à questionner la signification et le sens de la relation firme-dirigeant pour ce dernier. La compréhension de ce lien de sens nous a permis de comprendre son statut symbolique et affectif par rapport à la trajectoire biographique de son dirigeant. On s'aperçoit ici de l'intérêt et des enjeux associés à un élargissement de l'épistémologie traditionnelle des sciences de gestion qui admet, explicitement ou implicitement, une séparation entre la personne, l'homme individuel et l'homme social, l'homme organisationnel. En effet, dans l'analyse du processus de deuil, la recherche d'éléments d'explication qui se limitent au champ organisationnel et l'adhésion à un principe de localité étroit dans l'analyse des formes temporelles de causalité interdisent toute forme de questionnement des logiques profondes qui animent le dirigeant et sont ici fondamentales pour ne pas passer à côté de l'essentiel. Tout objet de recherche ne pouvant *"être défini et construit qu'en fonction d'une problématique théorique permettant de soumettre à une interrogation systématique les aspects de la réalité mis en relation par la question qui leur est posée"* (BOURDIEU & alii, 1973, p. 54), cet enrichissement épistémologique permet en outre de s'assurer de la cohérence entre l'objet construit à partir des observations et le champ théorique auquel il se réfère pour sa définition, en l'occurrence la théorie psychanalytique du deuil.

A travers notre analyse de la dimension psychique, nous avons mis en évidence la nature biographiquement constituée de ce lien de sens qui confère à la firme un statut affectif, symbolique, narcissique et fantasmatique et explique la valeur structurante centrale qu'elle a eue dans sa vie (identité, idéaux, etc.). Ce lien, qui renvoie à des phénomènes d'identification narcissique introjective et projective, peut être décrit par un processus d'emprise. Dans ce cas, l'emprise procède d'une forme de dépendance subjective à l'entreprise qui se nourrit principalement d'une captation de l'identité, de l'énergie psychique (registres cognitif, affectivo-motivationnel, symbolique, fantasmatique et praxéologique), des investissements narcissiques, des satisfactions (états de plaisir-déplaisir) et du temps personnel du dirigeant. Ces différents facteurs expliquent dans quelle mesure l'entreprise représente un prolongement narcissique et symbolique de la personnalité du dirigeant.

Nous avons vu que l'emprise procède d'une structure socio-mentale par laquelle le dirigeant aménage dans le champ organisationnel une autre scène à ses conflits intrapsychiques d'origine infantile et non résolus (quête d'amour et de reconnaissance parentale). A travers ce système socio-mental qui relie de façon interdépendante un mode spécifique d'investissement de la relation d'objet, un processus de captation de

son identité et de ses étayages narcissiques et un processus de contrôle critique de son Surmoi, le dirigeant actualise de manière récurrente dans l'espace organisationnel des comportements symboliques de défense pour réparer d'anciennes blessures profondément ancrées dans un temps qui ne passe pas. Ce processus récursif, alimenté par les dynamismes inconscients du sujet et auto-entretenu dans une logique de clôture opérationnelle (VARELA, 1989), structure et entretient la "*prison psychique*" (MORGAN, 1989) dans laquelle le dirigeant se trouve placé. Dans cette causalité circulaire et récursive, les logiques d'action qu'il déploie dans l'organisation tendent à renforcer la cause et l'orientation qui ont donné naissance à ce processus d'emprise. De surcroît, la stabilisation et la cristallisation des jeux relationnels entre les différents acteurs de cette dynamique socio-psychique concourent activement à entretenir l'enfermement librement consenti dans lequel le dirigeant se trouve. Le surinvestissement dans le travail, la passion pour son métier, l'amour de son entreprise, la dialectalisation du couple plaisir-déplaisir (souffrance) dans son activité managériale, la personnification de l'entreprise, la captation de la pensée, les productions nocturnes (rêves) et autres phénomènes psychiques sont quelques-uns des principaux symptômes qui nous ont permis de cerner les phénomènes d'identification impliqués dans le processus d'emprise. Dans cette perspective, le travail de deuil trouve son mécanisme d'influence causale privilégié dans l'influence exercée par l'organisateur inconscient qu'est l'emprise, dans cette prison psychique qui non seulement exerce une influence profonde sur certaines de ses logiques d'action et sa rationalité, mais confère un sens à la relation liant le dirigeant à son entreprise.

En s'attachant à cerner les schémas temporels de causalité dans l'interprétation du matériel biographique, le concept d'emprise, tel que nous l'appréhendons, permet d'enrichir les conceptions détemporalisées de l'action, le fonctionnalisme adaptatif, la conception de l'intentionnalité consciente, la théorie rationnelle de l'action, l'affirmation au droit à l'action libre ou à la conscience claire de l'action. A l'inverse d'une vision explicative qui privilégie le synchronique et le situationnel, l'élaboration d'explications causales à l'origine de l'emprise permet de comprendre dans quelle mesure les logiques d'action des acteurs organisationnels ne s'inscrivent pas uniquement dans un fonctionnalisme stratégique, mais portent en elles-mêmes les effets du processus historique de socialisation et les conséquences d'une histoire familiale. Il ne s'agit pas ici de prôner une vision mécanique de l'homme mû par des forces inconscientes sur lesquelles il n'a pas de prise ou par un déterminisme sociologique et psychologique strict, ni de promouvoir les vertus explicatives d'un structuralisme étroit. Mais il convient de reconnaître simplement l'influence des dispositions psychologiquement et socialement constituées, l'inertie des dynamismes inconscients qui portent l'histoire des fractures agissantes de l'enveloppe psychique et rendent illusoire le recours

hégémonique à une forme d'intentionnalité consciente détemporalisée : *"l'inconscient est un facteur déterminant (...) le passé d'un individu est un facteur déterminant de son comportement"* (ZALEZNIK, 1994, p. 4). Sans nier les vertus *"d'une réflexivité pragmatique"* (CORCUFF, 1995) dans la théorie de l'action, on peut penser que tout un chacun porte en lui son passé duquel il est plus ou moins dégagé et qu'il tend à actualiser tant dans ses processus perceptifs que dans les modes de relation de sa structure bipolaire Moi-Monde. En ce sens, la séparation de la personne et de l'homme social peut s'avérer être un postulat méthodologique qui, s'il permet légitimement de délimiter des frontières entre les champs scientifiques, n'en risque pas moins de dénaturer la lecture du réel au profit d'une parcellisation dont il appartient toujours de questionner les fondements et l'intérêt selon les problématiques de recherche. En d'autres termes, il est clair que l'élargissement épistémologique inséparable de toute démarche interdisciplinaire n'est pas nécessairement pertinent pour toutes les catégories d'objet scientifique des sciences de gestion. Il doit permettre cependant, lorsque le questionnement scientifique le requiert, de discuter les concepts du point de vue des conditions et des limites de leur validité et d'interroger les conditions épistémologiques de production des connaissances scientifiques pour permettre au chercheur d'entrer dans les arcanes de l'invention. Cette dernière donne tout son sens à la recherche scientifique et permet de dépasser le ritualisme des procédures, la soumission à l'instrument et aux modes de pensée dominants, pour reprendre les termes de Pierre BOURDIEU, qui peuvent paralyser la recherche : *"L'intention de donner au chercheur les moyens d'assumer lui-même la surveillance de son travail scientifique s'oppose aux rappels à l'ordre des censeurs dont le négativisme péremptoire ne peut que susciter la terreur de l'erreur et le recours résigné à une technologie investie de la fonction d'exorcisme"* (BOURDIEU & alii, 1973, p. 14).

De par leurs postulats épistémologiques, méthodologiques et théoriques, les théories de l'apprentissage d'influence cognitive, socio-cognitive ou comportementaliste, les conceptions de l'articulation entre l'évolution de la firme et celle du dirigeant présentées dans les théories du cycle de vie et, dans une certaine mesure, dans les théories de la succession managériale occultent trop largement dans leur ensemble le poids de l'histoire au profit d'une synchronicité détemporalisée. Dans le cadre d'une analyse dialectique, le constructivisme structuraliste de Pierre BOURDIEU et les thèses psychanalytiques proposent, dans des perspectives théoriques différentes et irréductibles les unes aux autres, des alternatives fécondes susceptibles de réintroduire une perspective dispositionnelle par trop occultée dans les discours contemporains sur le changement qui paraissent quelque peu assujettis à une "idéologie de l'action" dans

laquelle le changement acquiert une valeur de "*statut*"⁴. En s'inscrivant dans une conception fonctionnaliste et normative qui n'établit pas une distinction suffisamment claire entre le champ de l'intervention et celui de la recherche, certains types de travaux ou une certaine littérature risquent de nourrir implicitement une idéologie du changement qui fait l'objet d'un consensus mou et pour laquelle l'efficacité, l'adaptation quasi permanente, l'identité ouverte sont dressées au rang de mythe indépassable dans un espace imaginaire institutionnalisé. Pourtant, à travers une illusion de liberté à l'égard des déterminants socio-psychiques, la négation de l'histoire ne permet pas de penser le processus d'intervention et d'accompagnement du changement dans toute sa complexité et sa profondeur, ou encore d'apprécier les limites des discours sur le changement (LOUART, 1990). Lorsqu'une problématique de recherche, comme ce fut notre cas, le requiert, nous concluons à l'intérêt de recourir à des dispositifs théoriques, épistémologiques et méthodologiques qui permettent de modéliser l'articulation du synchronique et du diachronique pour penser la complexité des logiques d'action qui animent les acteurs, et notamment celles, comme la nôtre, qui procèdent de l'actualisation dans le champ organisationnel de comportements symboliques prenant leur sens au regard de la trajectoire biographique des individus. En d'autres termes, la logique d'un certain nombre de comportements organisationnels ne peut se concevoir sans prendre en considération le parcours biographique des acteurs qui encadre et structure leur schéma identitaire, leur étayage narcissique et leurs mécanismes de défense. A ce titre, la "*vigilance épistémologique*" (BOURDIEU & alii, 1973) qui nous a animé nous a conduit à questionner notre problématique théorique pour appréhender les niveaux de réalité les plus pertinents à retenir par rapport à notre objet de recherche.

La seconde conclusion générale que nous souhaitons tirer de notre travail concerne la confirmation que nous apportons à la théorie de la succession managériale. Nous avons vu dans quelle mesure l'ensemble des travaux anglo-saxons relatifs à cette théorie préconisent le remplacement des cadres dirigeants lorsque la firme est confrontée à un changement mutationnel. Si ces déductions ne peuvent sans doute pas être séparées de certaines caractéristiques de la culture américaine⁵, le champ de cette théorie reste celui qui est le plus homogène dans ses conclusions par rapport aux travaux qui abordent la succession managériale dans un contexte de baisse des performances organisationnelles ou de développement de l'entreprise. En nous appuyant sur la perspective dialectique qui est la nôtre, nous avons dégagé trois blocs interdimensionnels⁶ qui nous permettent de cerner la logique récursive dans laquelle

⁴ comme le fait judicieusement remarquer Maurice THEVENET (1993).

⁵ il est d'ailleurs intéressant de noter que la recherche française n'aborde pas la question de la succession managériale dans ses développements.

s'inscrit l'articulation entre ces différents niveaux de réalité (organisationnelle, sociologique et psychique) et, par là même, de comprendre dans quelle mesure la logique d'emprise se trouve entretenue et renforcée par divers processus, et notamment par la logique de renforcement circulaire entre ces niveaux. Ce mécanisme récursif et l'existence du processus d'emprise questionnent la capacité du dirigeant à faire évoluer ses logiques d'action profondes et nous conduisent à nous prononcer en faveur des effets positifs de la succession managériale lorsque la désirabilité (opportunité fonctionnelle) et la faisabilité (réalisme opérationnel) du changement (LOUART, 1995) ne permettent pas d'envisager d'autres alternatives. Si l'on ne peut occulter les questions éthiques, les effets pervers et les récupérations possibles associés à l'utilisation des thèses de la psychologie dynamique, il n'en reste pas moins que les effets positifs de la succession managériale apparaissent partiellement confirmés, dans notre étude de cas, par l'analyse diachronique et comparative de certains indicateurs de performance économique de la firme (rentabilité financière, rentabilité économique, taux de marge nette d'exploitation et taux de marge nette). Même si cette tentative d'objectivation n'échappe pas à certains biais méthodologiques que nous avons évoqués, elle confirme néanmoins une amélioration constante des performances économiques de la firme à la fois par rapport à une série chronologique s'étalant sur une durée de douze ans et par rapport aux cinq principaux concurrents de la société S.A.C.I sur les quatre derniers exercices (1990 à 1993). La succession managériale peut donc s'avérer, lorsque les démarches d'accompagnement du changement ne sont pas faisables ou pas désirables, une solution efficace pour l'entreprise lorsqu'elle doit faire face à un changement stratégique majeur ou assurer sa survie à terme.

Ce résultat ne prend son sens que dans l'hypothèse d'une séparation effective de la propriété et des pouvoirs de gestion. Dans les autres cas, l'accompagnement du changement, sauf à miser sur les effets de sélection de l'environnement décrits par les thèses écologistes, s'avère d'autant plus important que la firme ne dispose pas de ce mode de réajustement "rationnel" qu'est la succession managériale. Cet accompagnement, selon qu'il se situe au niveau organisationnel, sociologique et/ou psychique, relève de logiques différentes qui questionnent les dispositifs traditionnels de formation, la compétence des accompagnateurs du changement et la frontière au-delà de laquelle il convient de maintenir la séparation entre l'homme social et la personne dans le cadre d'une démarche d'intervention socio-organisationnelle.

Comme nous l'avons déjà partiellement évoqué, la troisième conclusion générale que nous retirons de notre recherche concerne l'intérêt de l'analyse dialectique dans les

⁶ Bloc I : dimension psychique - dimension organisationnelle ; Bloc II : dimension psychique - dimension sociologique ; Bloc III : dimension sociologique - dimension organisationnelle.

sciences de gestion. En définissant les conditions épistémologiques d'un "*travail de retraduction*" (BOURDIEU & alii, 1973) des objets de science ⁷, l'analyse dialectique définit un cadre épistémologique, théorique et méthodologique qui assoit et structure les conditions de construction des objets de recherche en les définissant et les construisant en fonction d'une problématique théorique "*permettant de soumettre à une interrogation systématique les aspects de la réalité mis en relation par la question qui leur est posée*" (BOURDIEU & alii, 1973, p. 54). De par la reconnaissance du caractère irréductible des champs théoriques et disciplinaires et de leur intégration dans une perspective complémentariste, elle évite le piège qui ignore allègrement les spécificités irréductibles entre les niveaux d'organisation et de théorisation du réel et qui confond l'identité de modèles avec celle de processus obéissant à des contraintes différentes suivant les champs où ils se déroulent. Nous pourrions dire que l'analyse dialectique consacre le passage d'une recherche fondée sur la délimitation des disciplines à une recherche fondée sur les questions où l'accent est mis sur la problématique de recherche. Si les questions qui entourent l'articulation entre les niveaux de connaissance restent complexes et ne sont que partiellement résolues, cette perspective épistémologique n'en permet pas moins de penser la complexité projetée sur le réel ⁸ sans renoncer pour autant, dans les situations réelles de la pratique scientifique, au principe du réductionnisme sans lequel la science ne peut être envisagée (ATLAN, 1986). Combinée avec la méthode des récits de vie qu'elle permet de théoriser, l'analyse dialectique autorise à penser la causalité psychique à travers la mise en évidence de schémas formels de causalité et, par voie de conséquence, d'apprécier comment la temporalité psychique intervient dans la rationalité déployée par les acteurs dans le champ organisationnel : "*Sans doute, la limitation du champ d'attention, l'impuissance de l'introspection, la fluidité de la durée nous renvoient à la méthode historique. Mais si l'histoire est la vraie science de la vie, si toute science du présent vécu est impossible, c'est que l'intelligibilité n'apparaît et n'existe que rétrospectivement*" (ARON, 1969, p. 77).

Au-delà de son assujettissement à la définition d'une problématique théorique qui éclaire la compréhension de la rationalité des acteurs dans le champ organisationnel, le premier aspect étroitement associé à l'utilisation de l'analyse dialectique dans les sciences de gestion procède de la définition du cadre méthodologique adapté au recueil d'un matériau de recherche suffisamment riche et complexe. Celui-ci permet alors le

⁷ "*Il faut avoir conscience que tout objet proprement scientifique est sciemment et méthodologiquement construit pour savoir construire l'objet et pour savoir l'objet que l'on construit, et il faut savoir tout cela pour s'interroger sur les techniques de construction des questions posées à l'objet*" (BOURDIEU & alii, 1973, p. 71).

⁸ si l'on considère, comme Edgar MORIN (1991, p. 87), que les théories scientifiques "*ne sont pas des reflets du réel, mais des projections de l'esprit humain sur le réel*".

recours à une forme d'interdisciplinarité dont le cadre de référence reste toujours à recomposer tant en fonction de la spécificité de l'objet de recherche qu'en fonction des ressources qu'offre au chercheur son itinéraire de formation. En d'autres termes, le recours à l'approche dialectique avec des méthodes d'investigation de surface (entretiens semi-directifs conduits à la hâte) apparaît déplacé car celles-ci ne permettent pas de recueillir les informations nécessaires pour conduire une analyse en profondeur dans laquelle certains développements ne pourraient alors qu'être inférés sur un mode conjectural, spéculatif ou rhétorique. L'approche biographique fournit sans aucun doute un dispositif méthodologique qui correspond à cette exigence de profondeur. Dans la pratique, elle réclame toutefois l'instauration d'une relation sociale entre le chercheur et son locuteur, la mise en œuvre de conditions d'enquête qui ne sont pas toujours aisées à établir avec les cadres dirigeants. De surcroît, au-delà des questions pratiques qui entourent le dispositif et les conditions de recueil du récit de vie, il est évident que l'utilisation de l'approche biographique reste sous-tendue à un questionnement socio-organisationnel qui encadre aussi bien la pratique de recherche que les conditions et l'usage de l'histoire de vie en sciences de gestion.

Un second aspect associé à l'interdisciplinarité dans les sciences de gestion pose la question de la déformation des concepts et des théories liée à leur migration vers d'autres champs disciplinaires. La constitution d'équipes interdisciplinaires aux compétences multiples est sans nul doute la solution la plus efficace pour éviter ce type d'écueil. Lorsque cette condition n'est pas réunie ou que la recherche est conduite individuellement, il convient au moins pour le chercheur de respecter le statut épistémologique des théories qu'il utilise, notamment leur statut descriptif, explicatif et/ou prédictif. A ce titre, l'utilisation de la théorie du deuil dans les sciences de gestion requiert, à notre sens, la spécification du lien de sens historiquement constitué existant entre le sujet et l'objet qui seul permet de valider la dimension explicative de cette théorie du lien. C'est la compréhension du sens de ce lien qui permet de cerner les enjeux identitaires et narcissiques étroitement associés à la perte de l'objet, enjeux qui constituent autant d'indicateurs de l'identification d'un processus de deuil. Sans l'adoption d'une position explicative, le chercheur risque de confondre le processus de deuil avec des phénomènes de résistance inséparables de beaucoup de processus de changement ou d'autres types de phénomènes dont la logique et le cadre théorique ne relèvent pas de la théorie du deuil.

Dans cette perspective, on comprend aisément que les conditions d'application de cette théorie psychanalytique de la perte nécessitent des méthodes d'investigation empiriques susceptibles de fournir les structures de preuve en conformité avec les présupposés théoriques de ce modèle. Le choix du corpus méthodologique en référence à la

signification épistémologique du traitement et de l'interprétation que les techniques d'investigation font subir à l'objet ou encore la signification théorique des questions que l'on entend poser à l'objet s'avère des aspects fondamentaux pour garantir une rigueur démonstrative au-delà de l'élasticité que les concepts autorisent. En d'autres termes, il ne paraît pas légitime de vouloir appliquer la théorie du deuil dans le champ organisationnel si le chercheur n'a pas la possibilité de comprendre le lien de sens qui lie le sujet à l'objet perdu. En toute rigueur, c'est en respectant des protocoles méthodologiques en conformité avec les théories utilisées que l'interdisciplinarité peut se développer avec toute la vigilance épistémologique qu'elle requiert.

Une quatrième conclusion générale que nous pouvons dégager de notre recherche procède de la reconnaissance de l'utilité d'une théorie du lien dirigeant-entreprise biographiquement constituée pour les sciences de gestion. L'emprise constitue un type de lien possible, historiquement et dialectiquement construit, qui se nourrit des dynamismes et conflits intérieurs du sujet et peut se comprendre comme une lignée structurelle de la personnalité qui organise l'identité et les étayages narcissiques du sujet. L'acception que nous donnons à cette notion diffère quelque peu de celle qu'elle prend dans les travaux de Max PAGES, Vincent de GAULEJAC ou Nicole AUBERT où elle procède d'une forme de management socio-psychique paradoxal qui structure et régule les comportements organisationnels en s'appuyant sur une résonance symbolique entre les dynamismes inconscients des acteurs et les structures socio-organisationnelles de l'entreprise. Si le processus d'emprise, tel que nous l'avons analysé, emprunte ses fondements théoriques à l'analyse de la logique managériale des entreprises hypermodernes (système socio-mental, causalité récursive, etc.), il ne renvoie pas pour autant à une forme "d'alinéation sociale", d'idéologie managériale socialement instituée ou encore à un mode de management des hommes qui consacre une nouvelle forme de légitimation des modes de domination et de pouvoir des dirigeants. Dans notre cas, l'emprise procède d'un lien de sens biographiquement constitué entre le dirigeant et son entreprise qui se nourrit de ses dynamismes inconscients et se trouve auto-entretenu dans une logique de clôture opérationnelle.

Ce lien n'en constitue pas moins qu'un scénario possible de schéma relationnel qu'il importe de ne pas généraliser abusivement. L'emprise constitue en fait une exacerbation d'un type de lien plus classique, mais dont les contours conceptuels et théoriques restent somme toute assez flous dans les sciences de gestion, celui de l'identification ou de la prolongation narcissique existant entre le dirigeant et son entreprise. Au-delà des diverses formes grammaticales que peut prendre le verbe identifier, il importe d'intégrer que l'identification, qui peut être phénoménale, projective, introjective ou renvoyer à des phénomènes socio-analytiques (avec la souplesse qu'il convient d'accorder aux

concepts), procède d'un lien profond nourri par les dynamismes inconscients du sujet. Ce type de lien permet de relativiser certaines thèses développées dans la théorie du cycle de vie où la séparation psychologique entre le dirigeant et sa création est analysée de façon normative à travers un schéma idéal de distanciation permettant au chef d'entreprise d'évoluer dans ses rôles et ses logiques managériales. L'existence de ce type de lien à la base de la construction d'une structure bipolaire firme-dirigeant, pour reprendre le schéma d'analyse proposé par Joseph NUTTIN (1985) dans sa théorie de la personnalité, permet de concevoir une rationalité complexe dans laquelle l'intégration des logiques multiples ne procèdent pas d'une systématique intégrative, mais renvoie à des phénomènes de clivage qui permettent de penser l'intégration et l'actualisation de l'histoire, des temporalités psychiques, de la personnalité historico-sociale et affectivo-infantile dans le champ organisationnel.

Une cinquième conclusion générale que nous pouvons avancer procède d'une catégorisation des phénomènes de changement individuel. Si la distinction entre les types logiques de changement apparaît globalement acquise, notamment grâce aux développements de l'École de Palo-Alto, elle ne permet pas pour autant de résoudre la question qui entoure le problème de la reconnaissance du niveau logique auquel doivent être cherchés les indices de changement. Pour contribuer partiellement à la résolution de ce problème complexe, il convient de maintenir une distinction théorique et empirique entre les phénomènes d'apprentissage d'inspiration béhavioriste et/ou cognitiviste et les phénomènes de changement à proprement parler. Les différents types d'apprentissage (premier et second ordre) consistent à construire ou à modifier la représentation qu'un agent actif a de son environnement, à produire des modifications relativement durables de ses cognitions et/ou de ses comportements dans une perspective adaptationniste, d'intégrer un "*savoir activable*" (ARGYRIS, 1995) susceptible de permettre aux acteurs d'apprendre. Dans cette perspective, l'ajustement, c'est-à-dire l'adaptation passive, réactive ou active, reste la logique sous-jacente à ce schéma d'évolution de surface. A contrario, les phénomènes de changement correspondent à des processus de déstructuration plus profonds. Le changement de premier ordre procède, selon les cas, d'un changement ou d'une fracture identitaire qui s'inscrit sur le fond d'une continuité narcissique, c'est-à-dire que, d'un point de vue objectif, l'ensemble des caractéristiques qui identifient l'individu, et, d'un point de vue subjectif, les sentiments de continuité, d'unité et d'intégration de son expérience subjective, se trouvent déstructurés par une modification plus ou moins profonde, mais durable, de son environnement externe et/ou interne. Le changement de second ordre consacre quant à lui une fracture identitaire qui s'accompagne d'une rupture narcissique (perte de l'estime de soi, etc.) pouvant être décrite notamment par la théorie du deuil. Si cette catégorisation des niveaux de changement n'échappe pas à certaines critiques, elle

présente l'avantage, à notre sens, de ne pas assimiler les phénomènes qui relèvent de la continuité et d'ajustements fonctionnels à ceux qui procèdent d'une discontinuité de l'enveloppe psychique de l'individu ou de modifications structurales. Elle permet également de rapprocher les différentes strates des processus évolutifs de champs théoriques différents, à savoir les théories comportementales et/ou cognitivistes de l'apprentissage (apprentissage premier et second ordre), les théories de l'identité (changement de premier ordre) et les théories du narcissisme (changement de second ordre). Il convient à ce titre d'admettre une hiérarchie structurelle et de contrôle entre ces différents niveaux d'analyse, c'est-à-dire que, schématiquement, les capacités d'apprentissage d'un individu sont régulées par les conditions de maintien de son schéma identitaire de base, lui-même assujéti à la préservation de son équilibre narcissique.

Une sixième et dernière conclusion générale que nous souhaitons formuler concerne l'utilisation de la psychologie dynamique dans les sciences de gestion. Au-delà des controverses passionnées, et pas toujours passionnantes, que la psychanalyse fait naître à la fois en raison de son contenu et de sa signification culturelle, il n'en reste pas moins qu'elle rend intelligible un certain nombre de comportements organisationnels, notamment ceux qui procèdent d'une causalité psychique complexe où se mêlent des temporalités multiples et des affects rebelles à la rationalisation consciente et/ou intellectuelle. La psychologie dynamique autorise ainsi une étude approfondie de certains phénomènes et processus socio-psychiques qui permet d'aborder des problèmes complexes et de dépasser certaines idées communément répandues. Entre le clivage des partisans fanatiques attachés à un héritage freudien dont on peut légitimement douter de la crédibilité et de la scientificité de certains développements et les adversaires résolus qui voient dans la psychanalyse seulement une idéologie close ou une mythologie dissimulée sous l'apparence rationaliste, il convient sans doute d'adopter une position plus nuancée qui s'oppose à toute forme de "panpsychanalyssisme" et n'assimile pas la pensée psychanalytique au seul freudisme. A ce titre, il importe de reconnaître la nécessaire complémentarité des paradigmes cognitiviste et affectivo-dynamique qui ne sont ni réductible ni assimilable l'un à l'autre.

Dans cette perspective complémentariste, notre recherche constitue une validation empirique de l'utilisation de la théorie du deuil, qui est et reste par essence une théorie psychanalytique, dans le cadre d'une problématique théorique de sciences de gestion, en l'occurrence l'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel. Son intérêt central est peut-être de montrer qu'on ne peut pas expliquer certaines catégories de phénomènes organisationnels sans recourir aux conceptions développées par la psychologie dynamique. Certes, la complexité des

développements, les débats contradictoires de la pensée psychanalytique, l'hermétisme sémantique dont font preuve certains auteurs peuvent légitimement décourager le chercheur en sciences de gestion. Elle n'en offre pas moins des développements féconds dont il paraît difficile de pouvoir se dispenser pour penser le changement et la logique des acteurs lorsque l'on veut dépasser la rationalité de surface.

Toutefois, le recours à la psychologie dynamique pose des questions éthiques centrales dans le cadre des sciences de gestion. En effet, dans un univers fonctionnaliste sensible aux discours normatifs, à l'idéologie du changement et aux modes managériales, les thèses de la psychologie dynamique peuvent aisément permettre de légitimer ou de rationaliser bon nombre d'actes et de décisions de gestion et de management. La position d'Abraham ZALEZNIK (1994, p. XII), selon laquelle "*la psychologie psychanalytique est un instrument de connaissance à la disposition de tous, y compris ceux qui assument des responsabilités de pouvoir*", présente le danger de cautionner et de légitimer⁹ une psychanalyse appliquée aux comportements professionnels : "*la pratique du management et de la gestion des ressources humaines a beaucoup à retirer des applications de la réflexion psychanalytique*" (ZALEZNIK, 1994, p. 2). Une compréhension approximative et superficielle des "*bricoleurs du comportement*" (LE GOFF, 1992) ou des managers modernistes de la connaissance psychanalytique peut facilement transformer cette grille de lecture subtile, riche et complexe en une approche instrumentale des rapports humains asservie aux valeurs du pragmatisme et de l'utilitarisme, approche qui peut favoriser des attitudes de domination et/ou de manipulation : "*On voit mal comment l'apport de la psychanalyse pourrait s'intégrer à ces techniques et outils d'adaptation et de manipulation, sauf à réduire la psychanalyse à un néo-béhaviorisme, ce à quoi certains s'emploient*" (LE GOFF, 1992, p. 31).

A ce titre, il convient de distinguer l'utilisation de la psychologie dynamique dans un cadre de recherche n'ayant pas de finalités pratiques en termes d'intervention de son utilisation pour "interpréter" les motivations et les logiques inconscientes des acteurs organisationnels en vue de les "maîtriser" et "d'agir" sur elles. Si la pensée psychanalytique, notamment la théorie psychanalytique des groupes, peut fournir des grilles de lecture fécondes pour comprendre certains phénomènes organisationnels, nous ne partageons pas moins sans réserve la position de Roland BRUNNER (1995, p. 7) lorsqu'il écrit "*la psychanalyse ne peut être un outil de gestion, même lorsque le politique ou le manager se confronte au risque d'une cure psychanalytique*". Il va sans dire que notre travail utilise la pensée psychanalytique dans une perspective de compréhension et d'explication d'un phénomène organisationnel sans nullement

⁹ même si l'auteur précise que l'application de la psychanalyse requiert une formation approfondie.

prétendre pouvoir agir sur les logiques profondes qui structurent le processus d'emprise. En d'autres termes, il convient de ne pas confondre une grille de lecture intellectuelle avec un moyen d'action ou d'intervention sur les logiques déployées par les acteurs dans l'espace organisationnel. Nous condamnons ainsi avec virulence le recours sauvage aux thèses psychanalytiques lorsqu'elles sont utilisées à des fins pratiques, utilisation qui peut dissimuler de subtiles tentatives de manipulation et d'aliénation.

Avant de conclure cette thèse, nous pouvons suggérer quelques pistes de réflexion et de recherche. En adoptant un cadre épistémologique comparable au nôtre, plusieurs orientations de recherche peuvent être retenues. D'abord, il conviendrait d'affiner la théorie de l'emprise dans le champ organisationnel à travers une multiplication des études de cas cliniques en vue de comprendre ses causes explicatives, ses mécanismes et ses processus d'une manière plus générale. Les points de convergence entre notre schéma explicatif et celui proposé par Max PAGES et ses collaborateurs peuvent légitimement laisser supposer l'existence d'une logique générique à la base du processus d'emprise qui affecte certains comportements organisationnels. Ensuite, l'analyse dialectique peut permettre de penser la complexité, au sens donné à ce terme par Edgar MORIN (1990) ou Max PAGES (1993), dans des domaines aussi variés que l'analyse des changements organisationnels, la théorie de la rationalité ou encore la théorie de la décision. De surcroît, des recherches complémentaires pourraient contribuer à l'élaboration d'une théorie du lien dirigeant-entreprise qui pourrait compléter avantageusement les typologies de dirigeants ou d'entrepreneurs. Enfin, la psychologie dynamique utilisée dans le cadre d'une épistémologie dialectique nous paraît offrir un cadre d'analyse fécond pour mieux comprendre certains aspects qui entourent la problématique et le phénomène de l'entrepreneurship.

Pour conclure cette thèse, sans pour autant apporter une conclusion à cette recherche, nous souhaitons en rappeler quelques traits saillants. Nous nous sommes attaché à comprendre l'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans le cadre d'un changement mutationnel vécu sur un mode de crise. Une analyse dialectique nous a permis d'intégrer des éléments explicatifs relevant tant du synchronique que du diachronique, ceci afin de cerner toute la complexité du processus d'élaboration du lien de sens entre le dirigeant et son entreprise. Nous avons cherché à proposer une analyse des schémas formels de causalité qui renvoient à trois niveaux d'approche de la réalité irréductibles les uns aux autres. L'interdépendance de ces schémas explique le processus de deuil lié à la fois à la déstructuration du contexte d'action pertinent du dirigeant et à (l'anticipation de) la succession managériale. Nous avons eu recours à une interdisciplinarité combinée à une épistémologie dialectique, seules capables de nous permettre d'appréhender une complexité qui se rapporte à chaque niveau de réalité

(niveaux organisationnel, sociologique et psychique) et à l'interaction entre ces différents niveaux d'analyse. En ce sens, nous avons dû affronter toutes les difficultés propres à une recherche en sciences de gestion.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- ABASTADO Claude - ""Raconte ! Raconte ..." Les récits de vies comme objet sémiotique", Revue des Sciences Humaines, tome LXII, N° 191, juillet-septembre 1983.
- ABRAHAM Karl - "Perte objectale et introjection au cours du deuil normal et de états psychiques anormaux" (1924) in "Œuvres complètes", Tome II, Editions Payot, 1965, p. 258-265.
- ABRAHAM Nicolas & TOROK Maria - "L'écorce et le noyau", Flammarion, 1987 (nouvelle édition révisée et complétée).
- ABRIC Jean-Claude (sous la direction de) - "Pratiques sociales et représentations", P.U.F., collection "Psychologie sociale", 1994.
- ACCARDO Alain - "Initiation à la sociologie : l'illusionnisme social", Le Mascaret, 1991.
- ACCARDO Alain & CORCUFF Philippe - "La sociologie de Bourdieu : textes choisis et commentés", Le Mascaret, 1986 (2ème édition revue et augmentée 1989).
- ADIZES Ichak - "Les cycles de vie de l'entreprise : diagnostic et thérapie" Editions d'Organisation, 1991.
- ADIZES Ichak - "Organizational passages : Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations", Organizational Dynamics, summer 1979, p. 3-25.
- ADLER Alfred - "Le sens de la vie", Petite Bibliothèque Payot, 1950.
- ADLER Alfred - "Connaissance de soi", Petite Bibliothèque Payot,
- AKTOUF Omar - "Le symbolisme et la "culture d'entreprise"" in CHANLAT, 1990, op. cité, 553-588.
- ALBERT Eric - "Comment devenir un bon stressé", Editions Odile Jacob, 1994.
- ALBOU Paul - "Besoins et motivations économiques", P.U.F., 1976.
- ALBOUY Michel - "L'apport de fonds propre et l'ouverture du capital des PME", Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1984.
- ALDRICH Howard E. - "Organizations and Environments", Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall Inc., 1979.
- ALDRICH Howard E. & MINDLIN S. - "Uncertainty and Dependence : Two Perspectives on Environment" in Karpic L. - "Organization and Environment : Theory and Reality", Sage, New-York, 1978, p. 149-170.
- ALEXANDER E. R. - "The design of alternatives in organizational contexts, a pilot study", Administrative Science Quaterly, 24, 1979, p. 382-404.
- ALLAIS Claude et Danielle - "Le couple en thérapie", Editions Retz, 1993.
- ALLEN M.P. & PANIAN S. K. - "Power, Performance and sucesion in the Large Corporation", Administrative Science quaterly, 27, 1982, p. 538-547.
- ALLEN M.P., S. K. PANIAN - "Power, Performance, and Succession in the Large Corporation", A.S.Q., vol. 27, 1982, p. 538-547.
- ALLEN M.P., S. K. PANIAN & LOTZ R. E. - "Managerial Succession and Organizational Performance : A recalitrant Probelm Revisited", A.S.Q., vol. 24, June 1979.
- ALLÉON Anne-Marie, MORVAN Odile et LÉBOVICI Serge - "Devenir "adulte" ?", P.U.F., 1990.

- ALLORGE-BOITEAU Lucile - "L'offensive du milieu", p. 88-95 in "Darwin ou Lamarck : La querelle de l'évolution", Les Cahiers de Sciences et Vie, Les grandes controverses scientifiques, N° 6, Décembre 1991.
- ALLOUCH Jean - "Érotique du deuil au temps de la mort sèche", Ecole Lacanienne de Psychanalyse, E.P.E.L., 1995.
- ALTER Norbert - "La lassitude de l'acteur", Revue Française de Sociologie, N°4, 1993.
- ALTER Norbert - "La gestion du désordre", Editions L'Harmatan, 1990.
- ALTER Norbert - "Logiques de l'entreprise informationnelle", Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1989.
- AMBURGEY T. L., KELLY D. & BARNETT W. P. - "Resettin The Clock : The Dynamics of Organizational Change and Failure," Administrative Science Quaterly, 38, 1993, p. 51-73.
- AMADO Gilles - "Why Psychoanalytical Knowledge Helps Us Understand Organizations ; A discussion with Elliott Jaques", Human Relations, vol. 48, N° 4, 1994, p. 351-358.
- AMADO Georges - "L'affectivité de l'enfant", P.U.F., collection SUP, 1974.
- AMIOT Michel, BILLIARD Isabelle et BTAMS Lucien (textes rassemblés par) - "Système et paradoxe : autour de la pensée d'Yves BAREL", Seuil, 1993.
- AMSTERDAMSKI Stefan - "Halte aux espoirs, silence aux accusations", in "La querelle du déterminisme", Gallimard, Le Débat, 1990.
- ANATRELLA Tony - "Non à la société dépressive", Flammarion, 1993.
- ANATRELLA Tony - "Le sexe oublié", Flammarion, 1990.
- ANDLER Daniel - "L'inconscient et autres oublis. Une note sur l'importation d'idées freudiennes dans les sciences cognitives" in FEDIDA P. & WIDLÖCHER D. (sous la direction de) - "Actualité des modèles freudiens : Langage - image - pensée", Colloque de la Revue Internationale de Psychopathologie, P.U.F., 1995.
- ANDLER Daniel (sous la direction de) - "Introduction aux sciences cognitives", Gallimard, Folio Essais, 1992.
- ANDREOLI Antonio - "Le Moi et son Objet narcissique", Revue Française de Psychanalyse, tome LIII, N° 1, janvier-février 1989.
- ANGELERUES René - "L'homme psychique", Calmann-Lévy, 1993.
- ANGELERUES René - "La psychiatrie devant la qualité de l'homme", P.U.F., collection "Les champs de la santé", 1989.
- ANSART Pierre - "Les sociologies contemporaines", Editions du Seuil, 1990.
- ANSART Pierre - "Structures socio-affectives et désindentification", Bulletin de psychologie, Tome 36, N° 360, 1983.
- ANSOFF Igor - "Stratégie du développement de l'entreprise", Editions d'Organsiation, 1989 (édition mis à jour).
- ANZIEU Didier - "Eléments d'une théorie de l'interprétation", Revue Française de Psychanalyse, N° 5-6, 1970.
- ANZIEU Didier - "René ZAZZO et l'attachement", Bulletin de Psychologie, Tome XL, N° 381, 1987.
- ANZIEU & MARTIN - "La dynamique ds groupes restreints", P.U.F., 1986.
- ANZIEU Didier - "Le Moi-peau", Dunod, 1985.
- ANZIEU Didier - "Le groupe et l'inconscient : l'imaginaire groupal", Dunod, 1984.
- AOKI Chiye & SIEKEVITZ Philip - "La plasticité du cerveau après la naissance", Pour la Science, N° 136, Février 1989.
- ARCHIER Georges & SÉRIEYX Hervé - "L'entreprise du troisième type", Seuil, Point Economie, 1984.

- ARGYRIS Chris - "Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel", Interéditions, 1995.
- ARGYRIS Chris - "Savoir se remettre en question", Harvard-Expansion, N° 8, printemps, 1978 reproduit in BENABOU Charles & ABRAVANEL Harry (textes dirigés par) - "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation", Gaëtan Morin éditeur, 1986.
- ARGYRIS Chris & SCHÖN Donald A. - "Organizational Learning", M.A. : Addison-Wesley, 1978.
- ARGYRIS Chris - "Savoir se remettre en question", Harvard l'Expansion, N° 8, printemps 1978.
- ARGYRIS Chris - "Single-Loop and Double Loop Models in Research on Decision Making", Administrative Science Quaterly, vol. 21, N°3, sept. 1976, p. 363-375.
- ARGYRIS Chris & SCHÖN Donald A. - "Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness", San Francisco, Jossey-Bass, 1974.
- ARON Raymond - "La philosophie critique de l'histoire : essai sur une théorie allemande de l'histoire", Editions du Seuil, collection "Points Essais", 1969.
- ARON Raymond - "Les étapes de la pensée sociologique", Tel Gallimard, 1967.
- ARTHUR Brian - "Les rétroactions positives en économie", Pour la Science, N° 150, Avril 1990.
- ASSAGIOLI Roberto - "Le développement transpersonnel", Epi, Desclée de Brouwer, 1994.
- ASSOUN Paul-Laurent - "Introduction à la métapsychologie freudienne", P.U.F., collectif "Quadrige", 1993.
- ASSOUN Paul-Laurent - "Le couple inconscient : amour freudien et passion postcorticoire", Anthropos, diffusion Economica, 1992.
- ASSOUN Paul-Laurent - ""L'exemple est la même chose" Clinique et métapsychologie"", Bulletin de psychologie, Tome 39, N° 377, 1986.
- ASTLEY W. Graham & Andrew H. VAN DE VEN - "Central perspectives and debates in Organization Theory", Administrative Science Quaterly, 28, 1983, p. 245-273.
- ASTLEY W. G. - "The two Ecologies : population and Community Perspectives on Organizational Evolution", Administrative Science Quaterly, 30, 1985, p. 244-241.
- ATKINSON Rita L., ATKINSON Richard C., SMITH Edward E. & HILGARD Ernest R. - "Introduction à la psychologie", Vigot, 1987.
- AUBERT Nicole - "Personnalité et comportement" in AUBERT, GRUERE, JABES, LAROCHE, MICHEL - "Management : aspects humains et organisationnels", P.U.F. Fondamental, 1991
- AUDET Michel & MALOUIN Jean-Louis - "La production des connaissances scientifiques de l'administration", Les Presses de l'Université de Laval, collection "Sciences de l'administration", 1986.
- AUGAGNEUR Marie-France - "Vivre le deuil de la désorganisation à une réorganisation", Chronique sociale, collection "l'Essentiel", 1991.
- AUGER Lucien - "S'aider soi-même : une psychothérapie par la raison", Les Editions de l'Homme, 1974.
- AUROUX Maurice - "L'ambiguïté humaine", Buchet/Chastel, 1984.
- ATHANASSIOU Cléopâtre - "Introduction à l'étude du Surmoi : une révision théorique et clinique", Césura, collection psychanalyse, 1995.
- ATKINS P. W. - "Chaleur et désordre : le deuxième principe de la thermodynamique", Editions Pour la Science, diffusion Belin, 1987.
- ATLAN Henri - "L'intuition du complexe et ses théorisations" in FOGELMAN SOULIE Françoise (sous la direction), "Les théories de la complexité : autour de l'œuvre d'Henri Atlan", Editions du Seuil, 1991.
- ATLAN Henri - "Postulats métaphysiques et méthodes de recherche", in "La querelle du déterminisme", Gallimard, Le Débat, 1990.

- ATLAN Henri - "A tort ou à raison", Editions du Seuil, Collection Points, 1986.
- ATLAN Henri - "Ordre et désordre dans les systèmes naturels" in "La rupture entre l'entreprise et les hommes", CHANLAT & DUFOUR (sous la direction), Editions d'Organisation, 1985.
- ATLAN Henri - "L'émergence du nouveau et de sens" in DUMOUCHEL P. & DUPUY J.-P. (sous la direction de) - "L'auto-organisation : de la physique au politique", Colloque de CERISY, Editions du Seuil, 1983.
- ATLAN Henri - "Entre le cristal et la fumée : Essai sur l'organisation du vivant", Editions du Seuil, 1979.
- ATTALI Jacques - "Les trois mondes", Fayard, 1981.
- AUBERT Nicole - "Du travail organisé à l'organisation instituante : frontière et limites de la sociologie clinique", p. 69-83 in GAULEJAC, ROY, 1993, op. cit.
- AUBERT Nicole - "La névrose professionnelle" in CHANLAT, 1990, p. 723-748.
- AUBERT Nicole & PAGES Max - "Le stress professionnel", Editions Méridiens-Klincksieck, 1989.
- AUBRET Jacques, GILBERT Patrick et PIGEYRE Frédérique - "Savoir et pouvoir : Les compétences en questions", P.U.F., collection "Gestion", 1993.
- AUMONT Bernadette & MESNIER Pierre-Marie - "L'acte d'apprendre", P.U.F., 1992.
- AUDET Michel - "La fonction ressources humaines a un avenir", Gestion, février 1990.
- AVENIER Marie-José - "La problématique de l'éco-management", Revue française de Gestion, Mars-Avril-Mai 1993.
- AVENIER Marie-José - "Méthodes de terrain" et recherche en management stratégique", Economies & Sociétés, Série "Sciences de Gestion", N° 14, 12/1989.
- AVENIER Marie-José - "Le pilotage stratégique de l'entreprise", Presses du C.N.R.S., 1988.
- AVRON Ophélie - "Influencer et être influencé", Bulletin de Psychologie, Tome 36, N° 349, 1981.
- BACHELARD Gaston - "La formation de l'esprit scientifique : contribution à la psychanalyse de la connaissance objective", Librairie philosophique J. Vrin, 1989.
- BACQUE Marie-Frédérique - "Le deuil à vivre", Editions Odile Jacob, 1992.
- BAHLMANN Tineke - "The Learning Organization in a Turbulent Environment", Human Systems Management, vol. 9, Numb. 4, 1990.
- BAJOIT Guy - "Pour une sociologie relationnelle", PUF, 1992.
- BAK Per & CHEN Kan - "Les systèmes critiques auto-organisés", Pour la Science, N° 161, Mars 1991.
- BALAN J. & JELIN E. - "La structure sociale dans la biographie personnelle", Cahiers internationaux de la Sociologie, vol. LXIX, 1980, p. 269-312.
- BALANDIER Georges - "Le désordre : Eloge du mouvement", Fayard, 1988.
- BALBO Gabriel - "D'un vieillissement outre âge" in "La question du vieillissement", Dunod, 1989.
- BALIAN Roger - "Le temps macroscopique" in KLEIN, SPIRO, 1994, op. cité.
- BALINT Michael - "Le défaut fondamental : aspects thérapeutiques de la régression", Petite Bibliothèque Payot, 1977.
- BAMBERGER Ingolf - "Stratégies et structures : une analyse de leurs relations dans la perspective des nouveaux développements en théorie stratégique", Economies & Sociétés, Série "Sciences de Gestion", N° 12, 1988.
- BAMBERGER Ingolf - "Les valeurs des dirigeants de PME et leur influence sur le comportement stratégique et la performance de leur entreprise", Economies et Sociétés, Série "Sciences de Gestion", N° 3, 1983, p. 1354-1383.

- BAMBERGER Ingolf - "Situations et comportements stratégiques des petites et moyennes entreprises", Direction & Gestion, 1980, N° 4, p. 21-30.
- BANDEL K. A. - "Strategic Planning Openness : The Role of the Top Team Demography", Group & Organization Management, vol. 19, N° 4, december 1994, p. 406-424.
- BANDURA Albert - "L'apprentissage social", Pierre Mardaga Editeur, 1977.
- BANNER David K. & GAGNÉ T. Elaine - "Designing Effective Organizations : Traditional & Transformational Views", Sage Publications, 1995.
- BARANES Jean-José - "Devenir soi-même : avatars et statut du transgénérationnel" in KAES (& alii) - "Transmission de la vie psychique entre générations", Dunod, 1993.
- BARBANT J.- C. & CHANUT P. - "Les réseaux créateurs de richesses", Annales des Mines, Juin 1988.
- BARDIN Laurence - "L'analyse de contenu", P.U.F., collection "le psychologue", 1993 (7ème édition corrigée).
- BAREL Yves - "Le paradoxe et le système : essai sur le fantastique social", P.U.G., 1989.
- BAREL Yves - "Double contrainte et analyse sociale", in "BATESON : premier état d'un héritage", colloque de CERISY, Seuil, 1988.
- BAREL Yves - "De la fermeture à l'ouverture, en passant par l'autonomie" in DUMOUCHEL P. & DUPUY J.-P. (sous la direction de) - "L'auto-organisation : de la physique au politique", Colloque de CERISY, Editions du Seuil, 1983.
- BAREL Yves - "La reproduction sociale : systèmes vivants, invariance et changement", Editions Anthropos, 1973.
- BARIN Danielle - "Milieu de vie et réponse symbolique", Le Journal des Psychologues, N° 118, Juin 1994.
- BARKATOLAH Amina - "L'apprentissage expérientiel : une approche transversale" in COURTOIS Bernadette (sous la direction de) - "Apprendre par l'expérience", Education Permanente, N° 10/101, Décembre 1989.
- BARNES James H. - "Cognitive Biases and their Impact on strategic Planning", Strategic Managment Journal, Vol. 5, 1984, p. 129-137.
- BARNEY Jay B. - "Organizational culture : Can It Be a Source of sustained Competitive Advantage", Academy of Management Review, vol. 11, N° 3, 1986.
- BARR Pamela S., J.L. STIMPERT & Anne S. HUFF - "Cognitive change, strategic action and organizational renewal", Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992, p. 15-36.
- BARTH Britt-Mari - "Jérôme BRUNER et l'innovation pédagogique", Communication et Langages, N° 66, Retz, 1985.
- BARTHELEMY Jean-Marie - "Processus, évolution et structure mentale", Bulletin de Psychologie, Tome XLVII, N° 416, 1994.
- BARUS-MICHEL Jacqueline - "Le sujet social : étude de la psychologie sociale clinique", Dunod, 1987.
- BARREAU Hervé - "Le concept de hasard" in "Le hasard aujourd'hui", Editions du Seuil, 1991.
- BARTOLI Annie et HERMEL Philippe - "Le développement de l'entreprise", Economica, 1989.
- BARTUNEK Jean M. - "Changing interpretative schemes and organizational adaptation", Administrative Science Quaterly, Vol. 29, N° 3, Sept. 1984.
- BARUS-MICHEL Jacqueline - "Le sujet social : étude de psychologie sociale clinique", Dunod, 1987.
- BARUS-MICHEL Jacqueline - "Le chercheur, premier objet de la recherche", Bulletin de psychologie, Tome 39, N° 377, 1986.
- BASCH Michael Franz - "Comprendre la psychothérapie : derrière l'art, la science", Editions du Seuil, 1995.
- BASIRE Michel - "La théorie des cinq niveaux", Direction & Gestion, N° 2, 3, 4 et 5, 1976.

- BATESON Gregory & Jurgen RUESCH - "Communication et société", Editions du Seuil, 1988.
- BATESON Gregory - "La nature et la pensée", Editions du Seuil, 1980.
- BATESON Gregory - "Vers une écologie de l'esprit Tome 2", Editions du Seuil, 1980.
- BATESON Gregory - "Vers une écologie de l'esprit Tome 1", Editions du Seuil, 1977.
- BAUDRY Bernard - "De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance", Sociologie du Travail, N° 1, 1994.
- BAUDRY Bernard - "Contrat, autorité et confiance : la relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ?", Revue économique, vol. 43, N° 5, 1992.
- BAUBRION-BROYE Alain, MALRIEU Philippe et TAP Pierre - "L'interstructuration du sujet et des institutions", Bulletin de Psychologie, tome 40, N° 379, 1987.
- BAUDOUIN Charles - "L'œuvre de Jung", Petite Bibliothèque Payot, 1963.
- BAUER Michel - "Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille", Interéditions, Collection l'Entreprise, 1993.
- BAYAD M. MAHÉ DE BOISLANDELLE H., NEBENHAUS D. & SARNIN P. - "Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en petites et moyennes entreprises", Gestion 2000, N° 1, janvier-février 1995.
- BAYLE Gérard - "Métopsychole et devenir des deuils pathologiques" in N. AMAR, C. COUVEUR & M. HANUS - "Le deuil", monographies de la Revue française de psychanalyse, P.U.F., 1994.
- BAYLE Gérard - "La carence narcissique", Revue Française de Psychanalyse, tome LVI, N° 3, juillet-septembre 1992.
- BAYLE Gérard - "Discontinuités et portances", Revue Française de Psychanalyse, tome LIII, N° 1, janvier-février 1989.
- BEATTIE Melody - "Vaincre la codépendance", Editions Jean-Claude Lattès, 1991.
- BEATTY R. P. & ZAJAC E. J. - "CEO Change and Firm Performance in Large Corporations : Succession Effects and Manager Effects", Strategic Management Journal, vol. 8, 1987, p. 305-317.
- BEAUDRY Madeleine & BOISVERT Jean-Marie - "Psychologie du couple", Editions du Méridien, 1988.
- BEAUCOURT Christelle - "Modèles d'ajustement en gestion des ressources humaines : pour ou contre une chaologie de la gestion", Thèse des doctorat en sciences de gestion, U.S.T.L. de Lille I, I.A.E. de Lille, 1991.
- BEAUREGARD Claude - "Cliométrique et rhétorique en économique : le travail de Donald McCloskey" in AUDET Michel & MALOUIN Jean-Louis - "La production des connaissances scientifiques de l'administration", Les Presses de l'Université de Laval, 1986.
- BEAUVOIS Jean-Léon - "Traité de servitude libérale : analyse de la soumission", Editions Dunod, collection "Société", 1994.
- BEAUVOIS Jean-Léon & DESCHAMPS Jean-Claude - "Vers la cognition sociale" in "Traité de psychologie cognitive", tome 3, Dunod, 1990.
- BEAUVOIS Jean-Léon, JOULE Robert-Vincent & MONTEIL Jean-Marc - "Perspectives cognitives et conduites sociales : Représentations et processus socio-cognitifs", Delval, 1989.
- BEAUVOIS Jean-Léon & JOULE Robert-Vincent - "La psychologie de la soumission", La Recherche, N° 202, septembre 1988.
- BEAUVOIS Jean-Léon, JOULE Robert-Vincent & MONTEIL Jean-Marc - "Perspectives cognitives et conduites sociales : théories implicites et conlits cognitifs", Delval, 1987.
- BEAUVOIS Jean-Léon & JOULE Robert-Vincent - "Petit Traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens", Presses Universitaires de Grenoble, 1987.

- BECKER Howard S. - "Biographie et mosaïques scientifique", Actes de Recherches en Sciences Sociales, N° 62-63, juin 1986, p. 105-110.
- BEDAIAN Arthur G. - "An interactionist perspective on organizational adaptation", L.O.D.J., 813 31-92, 1987.
- BEE Helen L. & MITCHELL Sandra K. - "Le développement humain", Editions du Renouveau Pédagogique, 1986.
- BEGOIN Jean - "La problématique du deuil et le métabolisme de la souffrance psychique" in N. AMAR, C. COUVEUR & M. HANUS - "Le deuil", monographies de la Revue française de psychanalyse, P.U.F., 1994.
- BEGOIN Jean - "Le narcissisme, beauté ou horreur de la croissance psychique", Revue Française de Psychanalyse, tome LV, 4, janvier-février 1991.
- BEGOIN Jean - "L'objet, le moi et l'être", Revue Française de Psychanalyse, tome LIII, 4, juillet-août 1989.
- BELET Daniel - "Prestations de conseil auprès des PME/PMI et processus d'apprentissage de leurs dirigeants : pour une autre conception du métier de conseil en management", Revue Internationale PME, Vol. 6, N° 2, 1993.
- BENABOU Charles & ABRAVANEL Harry - "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation", Gaëtan Morin éditeur, 1986.
- BENNIS Warren G. - "Le développement des organisations : sa pratique, ses perspectives et ses problèmes", Dalloz, 1975.
- BENSARD Catherine - "Aime-toi, la vie t'aimera", Editions Robert Laffont, collection Réponses, 1992.
- BENSARDE-VINCENT Bernadette & STENGERS Isabelle - "Histoire de la chimie", Editions de la Découverte, 1993.
- BERGADAÀ Michelle & NYECK Simon - "Recherche en marketing : un état des controverses", Recherche et Applications en marketing, vol. 7, N° 3, 1992.
- BERGADAÀ Michelle - "Gestion et pédagogie", McGRAW-HILL, 1990.
- BERGE Pierre, POMEAU Yves & DUBOIS-GANCE Monique - "Des rythmes au chaos", Editions Odile Jacob, 1994.
- BERGE Pierre & DUBOIS Monique - "Chaos déterministe et attracteurs étranges" in "Chaos et déterminisme", DAHAN DALMEDICO, CHABERT & CHEMLA (sous la direction), Editions du Seuil, 1992.
- BERGER Maurice - "La folie des hommes de pouvoir", Albin Michel, 1993.
- BERGER Peter & LUCKMANN Thomas - "La construction sociale de la réalité", Méridiens Klincksieck, 1986.
- BERGERET Jean - "La violence fondamentale", Dunod, 1984/a.
- BERGERET Jean - "Généalogie de la destructivité", Revue Française de Psychanalyse, tome XLVIII, juillet-août 1984/b.
- BERGERET Jean - "La violence fondamentale", Revue Française de Psychanalyse, N° 6, novembre-décembre 1981.
- BERGERET Jean - "La dépression et les états limites : Points de vue théorique, clinique et thérapeutique", Editions Payot, Science de l'homme, 1975.
- BERGERET Jean in ANZIEU & alii - "Psychologie de la connaissance de soi" symposium de l'association de psychologie scientifique de langue française, P.U.F., collection "Psychologie d'aujourd'hui", 1975.
- BERGERET Jean - "La personnalité normale et pathologique", Dunod, 1974.
- BERGERET Jean - "Normalité ou pseudo-normalité : économie et pathogénie", Revue Française de Psychanalyse, tome XXXVI, N° 3, mai 1972.
- BERNARD Jean, BESSIS Marcel & DEBRU Claude (sous la direction de) - "Soi et non-soi", Editions du Seuil, 1990.
- BERNE Eric - "Que dites-vous après avoir dit bonjour ?", Editions Tchou, 1972.

- BERNOUS Philippe - "Sociologie des entreprises", Editions du Seuil, collection Points, 1995.
- BERQUEZ Gérard - "Conceptualisation psychanalytique du self" in DOREZ & alii - "L'inconscient et la science", Dunod, 1991.
- BERRY Michel et Patrick FRIDENSON - "Faut-il être obsessionnel pour être un bon patron ?", Annales des Mines, Gérer et comprendre, Mars 1990.
- BERRY Nicole - "Le sentiment d'identité", Revue Française de Psychanalyse, 3, 1981, p. 473-486.
- BERTALANFFY Ludwig Von - "Théorie générale des systèmes", Dunod, 1973.
- BERTAUX Daniel - "Les récits de vie comme forme d'expression, comme approche et comme mouvement" p. 17-38 in PINEAU, JOBERT, 1989/a.
- BERTAUX Daniel - "L'approche biographique : sa validité méthodologique, ses potentialités", Cahiers internationaux de la Sociologie, vol. LXIX, 1980, p. 197-225.
- BERTAUX Daniel - "Histoires de vie ou récits de pratiques ? Méthodologie de l'approche biographique en sociologie" Recherches économiques & sociales, la Documentation Française, N° 6, avril 1977.
- BESCOS Pierre-Laurent - "La formation des dirigeants de PME : enquêtes et expériences françaises récentes", Revue Internationale PME, Vol. 3, N° 1, 1990.
- BETTELHEIM Bruno - "Le cœur conscient", Editions Robert Laffont, Pluriel, 1972.
- BHERER Harold - "Le choix de la méthode en fonction de l'objet", p. 155-165 in AUDET & MALOUIN, 1986, op. cité.
- BIANCHEDI Elizabeth T. de - "Changement psychique, le devenir d'une investigation", Revue Française de Psychanalyse, tome LIV, sept.-oct. 1990.
- BIANCHI Henri - "L'identité psychosomatique : une approche par la théorie générale des systèmes", Aubier, 1990.
- BIANCHI Henri - "Vieillir ou les destins de l'attachement" in "La question du vieillissement", Dunod, 1989.
- BIANCHI Henri - "Le Moi et le temps : psychanalyse du temps et du vieillissement", Dunod, 1987.
- BIBEAULT D.B. - "Corporate Turnaround : How managers Turn Losers into Winners, Mc Graw-Hill, New-York, 1982.
- BIGELOW John - "A catastrophe model of organizational change", Behavioral Science, Vol. 27, 1982.
- BIRLEY Sue - "Succession in the Family Firm : the Inheritor's view", J.S.B.M., vol. 24, N° 3, july 1986.
- BISSIRIOU Gabriel - "La spécificité des besoins financiers des PME innovatrices", Revue Française de Gestion, Mars-avril-mai 1989.
- BLAKE & MOUTON - "La troisième dimension du management", Editions d'Organisation, 1987 (1964 pour l'édition anglaise).
- BLANC Marcel - "Les héritiers de Darwin : l'évolution en mutation", Seuil, 1990.
- BLANCHET Alain - "Les incertitudes méthodologiques de l'entretien de recherche", Bulletin de Psychologie, Tome 39, N° 377, 1986.
- BLANCHET Alain - "L'entretien, à l'interface du psychologique et du social", Bulletin de Psychologie, Tome 36, N° 360, 1983.
- BLANCHET Alain - "Epistémologie critique de l'entretien d'enquête de style non directif", Bulletin de Psychologie, Tome 36, N° 358, 1983.
- BLACKBURN I. M. & J. COTTRAUX - "Thérapie cognitive de la dépression", Masson, 1988.
- BLANQUER-MAUMONT Anne et Stéphane - "Lamarck ressuscité ?", Sciences et Vie, N° 889, octobre 1991.

- BLOCH & alii - "Grand dictionnaire de la psychologie", Larousse, 1991.
- BLOCH Susana - "Approches pluridisciplinaires de l'émotion - Modèles effecteurs des émotions fondamentales : relation entre rythme respiratoire, posture, expression faciale et expérience subjective", Bulletin de psychologie, Tome XXXIX, N° 377, 1986.
- BOEKER Warren - "Power and Managerial Dismissal : Scapegoating at the Top", Administrative Science Quarterly, 37, 1992, p. 400-421.
- BOEKER Warren - "Organizational stategy : an ecological perpspective", Academy of Management Journal, Vol. 34, N° 3, 1991.
- BOESCH Ernest E. - "Action et objet : deux source de l'identité du soi" in TAP, 1979, chapitre 3.
- BOHR Niels - "Physique atomique et connaissance humaine", Folio Essais, 1961 (1991 pour l'édition en référence).
- BOISANGER Pierre de - "Le management dans un univers instable", R.F.G., Sept.-octobre 1990.
- BOISVERT Maurice - "Le manager et la gestion", Les Editions Agences d'Arc INC, 1980.
- BOISVERT Maurice - "L'approche socio-technique", Les Editions Agences d'Arc INC, 1980.
- BOLEN Jean S. - "Le tao de la psychologie", Le Mail, 1983.
- BOLLAS Christopher - "L'objet transformationnel", Revue Française de Psychanalyse, N° 4, 1989.
- BOLLEME Geneviève - "Récits pour vivre", Revue des Sciences Humaines, tome LXII, N° 191, juillet-septembre 1983.
- BOLZINGER A. - "Le concept clinique de crise", Bulletin de Psychologie, Tome 35, N° 355, 1982.
- BON Michel - "Accompagner les personnes en fin de vie", L'Harmattan, 1994.
- BONIS Jean - "Le management comme direction d'acteurs : maîtriser la dynamique humaine de l'entreprise", CLET, 1990.
- BONIS Louis de - "Contingence et nécessité dans l'histoire de la vie", Pour la Science, N° 187, Mai 1993.
- BONIS Monique de - "L'idée d'interaction entre niveaux expressifs : émotions, représentations et cognition", Bulletin de psychologie, Tome XXXIX, N° 377, 1986.
- BONNAL Marité & SIMON Alain - "Signes de deuil au temps du salariat" in DANZIGER Claudie & CZECHOWSKI Nicole (dirigée par) - "DEUILS : vivre, c'est perdre", Autrement, série Mutations, N° 128, Mars 1992.
- BONNET-BIDAUD Jean-Marc - "Fred HOYLE, l'irréductible", Ciel et Espace, Octobre 1993.
- BONVALOT Guy & COURTOIS Bernadette - "S'autoformer dans l'espace professionnel" in "L'autoformation", Education Permanente, N° 78/79, Juin 1985.
- BOSCHE Marc - ""Corporate culture" la culture sans histoire" in BENABOU Charles & ABRAVANEL Harry (textes dirigés par) - "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation", Gaëtan Morin éditeur, 1986.
- BOURRICAUD François, DAVAL Roger, DELAMOTTE Yves & DORON Roland - "Traité de psychologie sociale - Tome I", P.U.F., 1967.
- BOUCHARD Serge - "Simple symbole - de l'efficacité pratique des systèmes symboliques dans l'organisation" in CHANLAT, 1990, op. cité, 588-610.
- BOUCHARD Yvon & GÉLINAS Arthur - "Un modèle alternatif de formation des futurs chercheurs", Actes du colloque de l'Association pour la Recherche Qualitative, Université du Québec à Montréal, vol. 3, printemps 1990.
- BOUCHIKHI Hamid - "Structuration des organisations", Economica, 1990.
- BOUDEVILLE Jacky & MEYER Jean - "Stratégies d'entreprise", P.U.F., 1986.

- BOUDON Raymond - "Le juste et le vrai : études sur l'objectivité des valeurs et des connaissances", Editions Fayard, 1995.
- BOUDON Raymond (sous la direction de) - "Traité de sociologie", P.U.F., 1992.
- BOUDON Raymond - "Individualisme et holisme et sciences sociales" in BIRNBAUM Pierre & LECA Jean (sous la direction) - "Sur l'individualisme", Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1991.
- BOUDON Raymond - "L'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses", Fayard, 1990.
- BOUDON Raymond - "L'idéologie", Fayard., 1986.
- BOUDON Raymond - "La place du désordre", P.U.F., 1984.
- BOUDON Raymond - "La logique du social", Hachette, collection Pluriel., 1979.
- BOUDON Raymond - "Effet pervers et ordre social", Quadrige, P.U.F., 1977.
- BOUICHON-ORSINI Francine & HURTIG Michel - "Nouvelles problématiques, vieux problèmes", Bulletin de Psychologie, Tome 42, N° 392, 1989.
- BOUQUIN Henry - "Les perspectives de recherche en contrôle de gestion - les cadres conceptuels", Cahiers de la recherche, I.A.E. de Lille, N° 88/2, 1988.
- BOURDIEU Pierre - "Raisons pratiques : sur la théorie de l'action", Editions du Seuil, 1994.
- BOURDIEU Pierre - "Comprendre" P. 903-925 in BOURDIEU Pierre (sous la direction de) - "La misère du monde", Editions du Seuil, 1993.
- BOURDIEU Pierre (avec Loïc J. D. WACQUANT) - "Réponses", Editions du Seuil, 1992.
- BOURDIEU Pierre - "Choses dites", Editions de Minuit, 1987.
- BOURDIEU Pierre - "L'illusion biographique", Actes de Recherches en Sciences Sociales, N° 62-63, juin 1986, p. 69-72.
- BOURDIEU Pierre & SAINT MARTIN Monique de - "La sainte famille : l'épiscopat français dans le champ du pouvoir", Actes de Recherches en Sciences Sociales, N° 44-45, novembre 1982, p. 2-53.
- BOURDIEU Pierre - "Le sens pratique", Les Editions de Minuit, 1980.
- BOURDIEU Pierre - "Questions de sociologie", Les Editions de Minuit, 1980/a (édition augmentée d'un index 1984).
- BOURDIEU Pierre - "La distinction : critique sociale du jugement", Les Editions de Minuit, 1979.
- BOURDIEU P., CHAMBERON J.-C. & PASSERON J.-C. - "Le métier de sociologue ; préalables épistémologiques", Mouton éditeur, 1973 (deuxième édition révisée).
- BOURDIEU Pierre - "Esquisse d'une théorie de la pratique", Librairie Groz, 1972.
- BOURGERON Jean-Pierre - "États d'amour et idéalisation", Revue Française de Psychanalyse, tome L, N° 2, mars-avril 1986.
- BOURGUIGNON Odile - "Recherche clinique et contraintes de la recherche", Bulletin de psychologie, Tome 39, N° 377, 1986.
- BOURGUIGNON Odile - "Transdisciplinarité de l'approche de l'objet et articulation du psychologique et du social", Bulletin de psychologie, Tome 36, N° 360, 1983.
- BOURNOIS F., LIVIAN Y.-F. & THOMAS J. - "Les nouvelles perspectives de la recherche" in BRABET, 1993, op. cit., p. 213-247.
- BOUVERESSE-QUILLIOT Renée & QUILLIOT Roland - "Les critiques de la psychanalyse", P.U.F., collection "Que sais-je ?", N° 2620, 1992 (2ème édition corrigée).

- BOUVET Maurice - "Dépersonnalisation et relation d'objet", Revue Française de Psychanalyse, vol. 24, N° 4-5, 1960.
- BOUVET Maurice - "La clinique psychanalytique de la relation d'objet", Revue Française de Psychanalyse, vol. 24, N° 4-5, 1960 extrait de BOUVET M. - "La psychanalyse d'aujourd'hui", vol I, P.U.F., 1956, p. 41-121
- BOWLBY John - "Attachement et perte : 3 - La perte tristesse et dépression", P.U.F., Le fil rouge, 1984.
- BOWLBY John - "Attachement et perte : 2 - La séparation angoisse et colère", P.U.F., Le fil rouge, 1978/2.
- BOWLBY John - "Attachement et perte : 1 - L'attachement", P.U.F., Le fil rouge, 1978/1.
- BOYER André - "Entreprise : les quatre dimensions de la croissance", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1979.
- BOYLE R. D. & DESAI H. B. - "Turnaround Strategies for Small Firms", Journal of Small Business Management., vol. 29, N° 3, july 1991.
- BRABET Julienne - "Faut-il encore parler d'approche qualitative et quantitative ?", Recherche et Applications en Marketing, vol. 3, N° 1, 1988.
- BRABET Julienne (sous la direction) - "Repenser le Gestion des Ressources Humaines ?", Economica, 1993.
- BRACONNIER Alain - "Les adieux de l'adolescence", Sciences Humaines, N° 33, novembre 1993.
- BRACONNIER Alain & ALBERT Eric - "Tout est dans la tête : émotion stress et action", Editions Odile Jacob, 1992.
- BRACONNIER Alain - "Les adieux à l'enfance", Calmann-Lévy, 1989.
- BRAUNSCHWEIG Denise - "Psychanalyse et réalité ; à propos de la technique psychanalytique", Revue Française de Psychanalyse, Tome XXXV, N° 5-6, sept. déc. 1971.
- BRECHET J.-P. - "Pour une analyse stratégique adaptée à la PMI", Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1990, p. 19-29.
- BRENNAN Eric - "La séparation : un problème clinique", Revue Française de Psychanalyse, Tome L, 4, juillet-août 1986.
- BRETON Philippe - "L'utopie de la communication", Editions La Découverte/Essais, 1992.
- BRIDGES William - "Managing Organizational Transitions", Organizational Dynamics, Summer 1986, p. 24-33.
- BRIGGS J. & PEAT F. David - "Un miroir turbulent : guide illustré de la théorie du chaos", Interéditions, 1991.
- BRON Alain & DE GAULEJAC Vincent - "La gourmandise du tapir : utopie, management et informatique", Desclée de Brouwer, Hommes & Perspectives, 1995.
- BROOKE TUNSTALL W. - "The breakup of the bell system : a case study in cultural transformation", Californie Management Review, vol. 28, N° 2, winter 1986.
- BROSSE Jacques - "Zen et occident", Editions Albin Michel, 1992.
- BROWN A. D. - "Transformational Leadership in Tackling Technical Change", Journal of General Management, vol. 19, N° 4, Summer 1994.
- BROWN Craig - "Administrative Succession and Organizational Performance : The Succession Effect", A.S.Q., vol. 27, 1982, p. 1-16.
- BRUNER Jerome - "... car la culture donne forme à l'esprit : de la révolution cognitive à la psychologie culturelle", Editions ESFEL, 1991.
- BRUNER Jerome - "Le développement de l'enfant : savoir faire, savoir dire", P.U.F., 1983.
- BRUNIER Serge - "Les galaxies rebelles d'Halton ARP", Ciel et Espace, Octobre 1993.
- BRUNNER Roland - "Le psychanalyste et l'entreprise", éditions Syros, 1995.

- BRUSSET Bernard - "La relation d'objet", p. 377-391 in WIDLÖCHER D. (sous la direction de) - "Traité de psychopathologie", P.U.F., 1994.
- BRUSSET Bernard - "Psychanalyse du lien : la relation d'objet", Editions du Centurion, 1988.
- BRUYNE Paul de - "L'écologie des organisations : modèles d'adaptation, de régulation de sélection", Working-Paper 80-02-01, Institut d'Administration et de Gestion, Centre d'Etudes Praxéologiques, Université Catholique de Louvain, 1980.
- BUCHELE R.B. - "Business Policy in Growing Firms", Scranton,, Pennsylvania : Chandler Publishing Compagny, 1967.
- BUGAULT Guy - "L'anthropologie bouddhique" in "Dharma et pensée contemporaine", Editions Prajna, 1992.
- BUISSON G. - "Thérapies cognitives de la dépression : aspects théoriques et conséquences pratiques" in SAMUEL-LAJEUNESSE Bertrand, BOYER Patrice & LOAS Gwenolé (sous la direction de) - "Psycho-pathologie cognitive", Masson, 1991.
- BURDETT J. O. - "Managing in the Age of Discontinuity", Management Decision, vol. 31, N° 1, 1993, p. 10-17.
- BURGELMAN Robert A. - "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation : theory and field research", Organization Science, Vol. 2, N° 3, August 1991.
- BURKE Mike - "Styles de pouvoir", Dunod, 1991.
- BUTLER J. E. - "Learning skills for strategic change", Journal of Strategic Change, vol. 1, N° 1, 1992, p. 39-50.
- CAHN Raymond - "L'emprise narcissique", Revue Française de Psychanalyse, tome L, N° 6, novembre-décembre 1986.
- CAILLE Alain - "Esquisse d'une critique de l'économie générale de la pratique, Cahiers du L.A.S.A., Université de Caen, N° 12/13, 1er semestre 1992.
- CAIN Jacques - "Le champ psychosomatique", P.U.F., collection "La fait psychanalytique", 1990.
- CAIN Jacques - "Un temps pour l'angoisse et un temps pour le plaisir", Revue Française de Psychanalyse, Tome XLIII, N° 1, janvier-février 1979.
- CALDER Allan - "Mathématiques constructives", Pour la Science, N° 26, décembre 1979.
- CALORI Roland, JOHNSON Gerry & SARNIN Philippe - "CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organization", Strategic Management Journal, vol. 15, 1994, p. 437-457.
- CALORI Roland & SARNIN Philippe - "Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants", Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai 1993.
- CALORI Roland, LIVIAN Yves-Frédéric & SARNIN Philippe - "Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique", Revue Française de Gestion, juin-juillet-août, 1989.
- CAMERON K. S. - "Effectiveness as paradox : a consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness", Management Science, 32/5, 1986, p. 539-553.
- CAMERON K. S. M. U. KIM & D. A. WHETTEN - "Organizational Effects of Decline and Trubulence", Administrative Science Quaterly, vol. 32, 1987, p. 222-240.
- CAMERON K. S. & D. A. WHETTEN - "Perceptions of Organizational Effectiveness Over Organizational Life Cycles", Administrative Science Quaterly, 26, 1981.
- CAMILLERI C. - "Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie", p. 85-110 in ouvrage collectif - "Stratégies identitaires", P.U.F., Psychologie d'aujourd'hui, 1990.
- CANDAU Pierre - "L'évaluation de l'efficacité organisationnelle", Etudes et Documents, I.A.E. d'Aix-en-Provence, C.E.R.O.G., N° 259, janvier 1983.
- CANDAU Pierre - "Pour une taxonomie de l'hypofirme", Revue d'Économie Industrielle, N° 16, 2ème trimestre 1981.

- CANGUILHEM G. - "Le normal et le pathologique", P.U.F., 1984.
- CAPET Marcel, CAUSSE Geneviève & MEUNIER Jeanne - "Diagnostic, Organisation Planification d'Entreprise", Economica, 1986.
- CAPRA Fritjof - "Le temps du changement : science - société - nouvelle culture", Editions du Rocher, 1983.
- CARFANTAN Serge - "Conscience et connaissance de soi", Presses Universitaires de Nancy, 1992.
- CARIOU Michel - "Personnalité et vieillissement : introduction à la psycho-gérontologie", Delachaux & Niestlé, 1995.
- CARLAND J. W. HOY F., BOULTON W. R. & CARLAN J. and C. - "Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners : A Conceptualization", Academy of Management Review, vol. 9, N° 2, 1984, p. 354-359.
- CARRE Philippe - "L'autoformation dans la formation professionnelle", La documentation Française, 1992.
- CAROLL G. R. - "Dynamics of publisher succession in newspaper organizations", Administrative Science Quarterly, 1984, vol. 29, p. 93-113
- CARUGATI Felice & MUGNY Gabriel - "La théorie du conflit sociocognitif" in MUGNY Gabriel (sous la direction de) - "Psychologie sociale du développement cognitif", Peter Lang, Collection Exploration, 1991.
- CASATI Giulio - "Des billards au chaos des atomes" in "La science du désordre", La Recherche, N° 232, Mai 1991.
- CASTALDI R. M. - "An Analysis of the Work Roles of CEOs of Small Firms", AJSB, vol. 11, N° 1, summer 1986, p. 53-64.
- CASTORIADIS Cornelius - "En mal de culture", Esprit, N° 10, 1994.
- CASTORIADIS Cornelius - "Faux et vrai chaos" in "Temps, Mémoires, Chaos : colloques 1990-1992", Descartes & Cie, 1993.
- CASTORIADIS Cornelius - "Complexité, magmas, histoire : l'exemple de la ville médiévale" in "Système et paradoxe : autour de la pensée d'Yves Barel", Seuil, 1993.
- CASTORIADIS Cornelius - "Logique, imagination, réflexion" in DOREZ & alii - "L'inconscient et la science", Dunod, 1991.
- CASTORIADIS Cornelius - "Le monde morcelé : Les carrefours du labyrinthe III", Editions du Seuil, 1990.
- CASTORIADIS Cornelius - "La logique des magmas et la question de l'autonomie" in DUMOUCHEL P. & DUPUY J.-P. (sous la direction de) - "L'auto-organisation : de la physique au politique", Colloque de CERISY, Editions du Seuil, 1983.
- CASTORIADIS Cornelius - "Psychanalyse et société - Tome I", Editions du Seuil, 1982.
- CASTORIADIS Cornelius - "Les carrefours du labyrinthe", Editions du Seuil, 1978.
- CATANI M. - "Note de lecture", Recherches économiques & sociales, la Documentation Française, N° 6, avril 1977.
- CAZENAVE & alii - "La synchronicité, l'âme et la science", Editions Séveyrat, 1990.
- CHABERT Jean-Luc & DAHAN DALMEDICO Amy - "Les idées nouvelles de Poincaré" in "Chaos et déterminisme", DAHAN DALMEDICO, CHABERT & CHEMLA (sous la direction), Editions du Seuil, 1992.
- CHABERT Jean-Luc & DAHAN DALMEDICO Amy - "Henri Poincaré, le précurseur" in "La science du désordre", La Recherche, N° 232, Mai 1991.
- CHABROL Claude - "Psycho-sémiotique : Récits de vie et sciences sociales", Revue des Sciences Humaines, tome LXII, N° 191, juillet-septembre 1983.
- CHAITIN Gregory J. - "Le hasard des nombres" in "La science du désordre", La Recherche, N° 232, Mai 1991.

- CHALIFOUX Jean-Jacques - "L'histoire de vie" in GAUTHIER Benoît (sous la direction de) - "Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données", Presses de l'Université du Québec, 1992.
- CHALMERS Alan F. - "Qu'est-ce que la science ?", Editions La Découverte, 1987.
- CHAN P. S. - "Managing Successful Turnarounds : Lessons from Global Companies", Management Decision, vol. 31, N° 3, 1993, p. 29-33.
- CHANGEUX Jean-Pierre & CONNES Alain - "Matière à pensée", Editions Odile Jacob, 1989.
- CHANLAT Jean-François - "L'analyse sociologique des organisations", Sociologie du Travail, N° 3, 1989.
- CHANLAT Jean-François (sous la direction) - "L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées", Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, 1990.
- CHANLAT Jean-François & DUFOUR M. (sous la direction) - "La rupture entre l'homme et l'entreprise", Les Editions d'Organisation, 1985.
- CHANLAT Jean-François & SEGUIN Francine (textes choisis et présentés par) - "L'analyse des organisations : une anthologie sociologique", Tome I, Gaëtan Morin Editeur, 1983.
- CHANLAT Jean-François & SEGUIN Francine (textes choisis et présentés par) - "L'analyse des organisations : une anthologie sociologique", Tome II, Gaëtan Morin Editeur, 1987.
- CHAO G. T. - "Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau : A comparative analysis", Journal of Management, vol 16, N° 1, 1990, p. 181-193.
- CHARAN R. HOFER C. W. & MAHON J. F. - "From Entrepreneurial to Professional Management : A Set of Guidelines", Journal of Small Business Management, vol. 18, N° 1, 1980.
- CHARREIRE-PETIT S. & GIROD M. - "Apprentissage et mémoire des organisations : une interdépendance des processus", Actes de la 4ème conférence de Management Stratégique, Association Internationale de Management Stratégique, ESSEC, Université de Paris Dauphine, mai 1995, p. 42-61.
- CHARREUX Gérard - "La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature" in "De nouvelles théories pour gérer l'entreprise", Economica, 1987.
- CHARTIER Jean-Pierre - "Introduction à la pensée freudienne : les concepts fondamentaux de la psychanalyse", Payot, "La petite bibliothèque", 1993.
- CHASSEGUET-SMIRGEL Janine - "La maladie de l'idéalité : essai psychanalytique sur l'idéal du moi", Editions Universitaires, "Emergences", 1990.
- CHAZE Jacques - "La porte du changement s'ouvre de l'intérieur : les trois mutations de l'entreprise", Calmann-Lévy, 1992.
- CHEVALIER Y - "Analyse sociologique", p. 65-74 in PINEAU, JOBERT, 1989/b.
- CHILAND Colette - "Homo psychanalyticus", P.U.F., collection "Psychologie d'aujourd'hui", 1990.
- CHILAND Colette (sous la direction de) - "L'entretien clinique", P.U.F., 1983.
- CHILAND Colette in ANZIEU & alii - "Psychologie de la connaissance de soi" symposium de l'association de psychologie scientifique de langue française, P.U.F., collection "Psychologie d'aujourd'hui", 1975.
- CHILAND Colette - "Des aopries de toute réflexion sur la normalité", Revue Française de Psychanalyse, tome XXXVI, N° 3, mai 1972.
- CHILD John & SMITH Chris - "The context and process of organizational transformation cadbury limited in its sector", Journal of Management Studies, 24/6, Novembre 1987.
- CHOWDHURY S. D. & LANG J. R. - "Crisis, decline and turnaround : a test of competing hypotheses for short-term performance improvement in small firms", Journal of Small Business Management., vol. 31, N° 4, october 1993.
- CHRISTENSEN C. R. - "Management Succession in Small and Growing Firms", Boston : Harvard University, 1953.

- CHURCHILL N. C. & LEWIS V. - "The five stages of small business growth", Harvard Business Review, May-June 1983.
- CIANNI M. & BUSSARD D. - "CEO Beliefs, Management Development, and Corporate Strategy" Group & Organization Management, vol. 19, N° 1, march 1994, p. 51-66.
- CICCONE Albert & LHOPITAL Marc - "Naissance de la vie psychique", Dunod, 1991.
- CLANCIER Anne - "Perte d'objet et structure psychique", Revue Française de Psychanalyse, tome LIII, N° 1, janvier-février 1989.
- CLANCIER Anne - "Psychanalyse et récit-écran", Revue des Sciences Humaines, tome LXII, N° 191, juillet-septembre 1983.
- CLAPIER-VALLADON Simone - "Essai de traitement informatisé", p. 49-64 in PINEAU, JOBERT, 1989/b.
- CLAPIER-VALLADON Simone & POIRIER Jean - "La collecte du récit biographique", Education Permanente, N° 72-73, 1984.
- CLAPIER-VALLADON Simone - "Le récit de vie", Bulletin de Psychologie, Tome 36, N° 361, 1983.
- CLAPIER-VALLADON Simone & POIRIER Jean - "Psychobiographie Ethnobiographie", Revue des Sciences Humaines, tome LXII, N° 191, juillet-septembre 1983.
- CLAPIER-VALLADON Simone & POIRIER Jean - "Le concept d'ethnobiographie et les récits de vie croisés", Cahiers internationaux de la Sociologie, vol. LXIX, 1980, p. 351-358.
- CLIFFORD J. M. - "The case of the floundering founder", Organizational Dynamics, Autumn, 1975, p. 21-33.
- CLIFFORD D. K. - "Growth Pains of Threshold Compagny", Harvard Business Review, 51 (5), septembre-octobre 1973, p. 143-154.
- COHEN David - "PIAGET, une remise en question", RETZ, 1992.
- COHEN-TANNOUDJI Gilles - "Le temps des processus élémentaires" in KLEIN, SPIRO, 1994, op. cité.
- COHEN-TANNOUDJI Gilles - "Les constantes universelles", Hachette, 1991.
- COMTE-SPONVILLE André - "Vivre, c'est perdre" in DANZIGER Claudie & CZECHOWSKI Nicole (dirigée par) - "DEUILS : vivre, c'est perdre", Autrement, série Mutations, N° 128, Mars 1992.
- CONINCK F. de & GODARD F. - "L'approche biographique à l'épreuve de l'interprétation : les formes temporelles de causalité" Revue Française de Sociologie, XXXI, 1989, p. 23-53.
- CONSOLARO Marina, GALIMBERTI Carlo & PROIE Nadine - "Le concept de "monde possible" et la recherche en psychologie sociale", Bulletin de Psychologie, Tome XLVII, N° 417.
- COOPER C. L. & SUTHERLAND V. J. - "The Stress of the Executive Lifestyle : Trends in the 1990s", Management Decision, vol. 30, N° 6, 1992, p. 64-68.
- CORCUFF Philippe - "Les nouvelles sociologies", Nathan Université, 1995.
- CORNUT Jean - "L'ordinaire de la passion", P.U.F., le Fil Rouge, 1991 note de lecture de Bernard PENOT, Revue Française de Psychanalyse, N°1, janvier-février 1992.
- COSNARD Michel - "Dynamique chaotique déterministe : un désordre bien ordonné" in FOGELMAN SOULIE Françoise (sous la direction), "Les théories de la complexité : autour de l'œuvre d'Henri Atlan", Editions du Seuil, 1991.
- COSNIER Jacqueline - "A propos de l'équilibre des investissements narcissiques et objectaux en cure analytique", Revue Française de Psychanalyse, N° 4, 1970.
- COSNIER Jacques - "Psychologie des émotions et des sentiments", Retz-Nathan, Psychologie dynamique, 1994.

- COSTA DE BEAUREGARD Olivier - "La grandeur physique du "temps"" in "Logique et connaissance scientifique", Jean PIAGET (sous la direction), Encyclopédie de la Pléiade, Gallimard, 1967.
- CÔTE Richard L. - "Psychologie de l'apprentissage et enseignement : une approche modulaire d'autoformation", Gaëtan Morin Editeur, 1987.
- COTTRAUX Jean - "Les processus de changement dans les thérapies cognitivo-comportementales", p. 753-773 in WIDLÖCHER D. (sous la direction de) - "Traité de psychopathologie", P.U.F., 1994.
- COTTRAUX Jean - "Les thérapies cognitives", Editions Retz, 1992.
- COTTRAUX Jean - "Modèles et traitement cognitifs de l'anxiété" in SAMUEL-LAJEUNESSE Bertrand, BOYER Patrice & LOAS Gwenolé (sous la direction de) - "Psycho-pathologie cognitive", Masson, 1991.
- COTTRAUX Jean - "Les thérapies comportementales : stratégies du changement", MASSON, 1984.
- COUCHARD Françoise - "Emprise et violence maternelles", Dunod, 1991.
- COURGEAU D. & LELIÈVRE E. - "L'approche biographique en démographie" Revue Française de Sociologie, XXXI, 1989, p. 55-74.
- COURNUT Jean - "Deuil et sentiment de culpabilité" in N. AMAR, C. COUVEUR & M. HANUS - "Le deuil", monographies de la Revue française de psychanalyse, P.U.F., 1994.
- COURTOIS Bernadette - "La formation en situation de travail : une formation expérientielle ambiguë" in BERTON F. & alii (sous la direction de) - "L'organisation qualifiante", Education Permanente, N° 112, Octobre 1992.
- COURTOIS Bernadette (sous la direction de) - "Apprendre par l'expérience", Education Permanente, N° 10/101, Décembre 1989.
- COUSINEAU BRUSTCHE Diane - "Le paradoxe de l'âme : exil et retour d'un archétype", Georg Editeur, 1993.
- CRAGG P. B. & KING M. - "Organizational Characteristics and Small Firms' Performance Revisited", Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 13, N° 2, winter 1988, p. 49-64.
- CREPAULT Jacques - "Le développement cognitif" in "Traité de psychologie cognitive", tome 2, Dunod, 1990.
- CROZIER Michel & FRIEDBERG Erhard - "L'acteur et le système", Editions du Seuil, 1977.
- CROZIER Michel - "La société bloquée", Editions du Seuil, 1970.
- CROZIER Michel - "Le phénomène bureaucratique", Editions du Seuil, 1963.
- CRUTCHFIELD James, FARMER Doyné, NORMAN Packard et SHAW Robert - "Le chaos" in "L'ordre du chaos", Bibliothèque pour la Science, diffusion BELIN, 1989.
- CUENDET Gaston - "Du cadre au P.D.G. : le dirigeant face à l'évolution de son rôle", PRIVAT Editeur, collection "Regard", 1981.
- CYRULNIK Boris - "Les nourritures affectives", Editions Odile Jacob, 1993.
- CYRULNIK Boris - "Sous le signe du lien", Hachette, Collection Pluriel, 1989.
- CZANIAWSKA-JOERGES Barbara - "Narration or Science ? Collapsing the Division in Organization Studies", Organization, vol. 2, N° 1, 1995, p. 11-33.
- CZANIAWSKA-JOERGES Barbara & WOLFF Rolf - "Leaders, Managers, entrepreneurs On and Off the Organizational Stage", Organization studies, 12/4, 1991.
- DACO Pierre - "Comprendre les femmes", Marabout, 1968.
- DAFT Richard L. & WEICK Karl E. - "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", Academy of Management Review, Vol. 9, N° 2, 1984.
- DAHRENDORF Ralph - "Classes et conflits de classes dans la société industrielle", Paris, Mouton, 1972.

- DAHAN DALMEDICO Amy - "Le déterminisme de Laplace et le déterminisme aujourd'hui" in "Chaos et déterminisme", DAHAN DALMEDICO, CHABERT & CHEMLA (sous la direction), Editions du Seuil, 1992.
- DAILLY Catherine M. & DALTON Dan R. - "CEO and Director Turnover in Failing Firms : An Illusion of Change ?", *Strategic Management Journal*, vol. 16, 1995, p. 393-400.
- DALTON D.R. & KESNER I. F. - "Organizational Performance as an Antecedent of inside/outside Chief Executive Succession : an Empirical Assessment", *Academy of Management Journal*, vol. 28, N° 4, 1985, p. 749-762.
- DALTON D.R. & TODOR William D. - "Turnover : A Lucrative Hard Dollar Phenomenon", *Academy of Management Review*, vol. 7, N° 2, 1982, p. 212-218.
- D'AMBOISE G. & GARAND D. J. - "Identification des difficultés et besoins des PME en matière de gestion des ressources humaines", *Gestion 2000*, N° 1, janvier-février 1995.
- D'AMBOISE G. & MULDOWNNEY M. - "Management Theory for Small Business : Attempts and Requirements", *Academy of Management Review*, vol. 13, N° 2, 1988, p. 226-240.
- DANCHIN Antoine - "Hasard et biologie moléculaire" in "Le hasard aujourd'hui", Editions du Seuil, 1991.
- DANCHIN Antoine - "La permanence et le changement", in "La querelle du déterminisme", Gallimard, Le Débat, 1990.
- DANJOU Isabelle - "L'évolution de la firme : Analyse des facteurs et processus d'évolution à l'aide d'une approche monographique", Thèse de doctorat ès Sciences de gestion, U.E.R. I.A.E. de LILLE, 1987.
- DANSET Alain - "Eléments de psychologie du développement", Armand Colin Editeur, 1983.
- DARRÉON Jean-Louis & FAICAL Serge - "Les enjeux des partenariats stratégiques entre les grandes et les petites entreprises", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1993.
- D'AVENI R. A. & HAMBRICK D. C. - "Crisis and the Content of Managerial Communications : A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 1990, p. 634-657.
- D'AVENI R. A. & HAMBRICK D. C. - "Large corporate failures as downward spirals", *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, 1988, p. 1-23.
- DAVID Christian - "L'état amoureux", Petite bibliothèque Payot, 1971.
- DAVID Christian - "Quelques remarques introductives aux problèmes de la normalité", *Revue Française de Psychanalyse*, tome XXXVI, N° 3, mai 1972.
- DAVID Christian - "Réflexions métapsychologiques concernant l'état amoureux", *Revue Française de Psychanalyse*, N° 3, 1966.
- DAVIS Madeleine & WALLBRIDGE David - "Winnicott : Introduction à son œuvre", P.U.F., 1992.
- DAVIS P. J. & HERSCHE R. - "L'empire mathématique", Gauthier-Villars, Bordas, 1988.
- DAVIS-BLAKE A. & PFEFFER J. - "Just A Mirage : The Search for Dispositional Effects in Organizational Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, N° 3, 1989, p. 385-400.
- DAVY Marie-Madeleine - "Tout est noces", Albin Michel, 1993.
- DAVY Marie-Madeleine - "La connaissance de soi", P.U.F., 1992.
- DAVY Marie-Madeleine - "L'homme intérieur et ses métamorphoses", EPI, 1987.
- DAVY Marie-Madeleine - "Un itinéraire : A la découverte de l'intériorité", EPI, 1984.
- DAVY Marie-Madeleine - "Le désert intérieur", Albin Michel, 1983.
- DAVY Marie-Madeleine - "Initiation médiévale : la philosophie au douzième siècle", Albin Michel, Bibliothèque de l'Hermétisme, 1980.

- DAYAN Maurice - "Qu'est-ce que penser en rêve ?" in FEDIDA P. & WIDLÖCHER D. (sous la direction de) - "Actualité des modèles freudiens : Langage - image - pensée", Colloque de la Revue Internationale de Psychopathologie, P.U.F., 1995.
- DAYAN Maurice - "L'impossibilité de se défaire de soi", Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 41, printemps 1990.
- DAYAN Maurice - "Inconscient et réalité", P.U.F., Bibliothèque de psychanalyse, 1985.
- DELIS Dean & PHILLIPS Cassandra - "Le paradoxe de la passion", Robert Laffont, collection "Réponses", 1992.
- DEBOURSE Jean-Pierre (sous la direction de) - "C comme "centenaires" : histoires d'entreprises centenaires de la région Nord/Pas-de-Calais", La Gazette Nord Pas-de-Calais, Groupe Sup. de Co Lille, 1993.
- DEBOURSE Jean-Pierre - "Hypothèses quant aux déterminants de l'évolution de la firme", Cahier de la Recherche, I.A.E. de Lille, 1979.
- DEBRAY Rosine - "Quand trop de réalité fige la remémoration", Revue Française de Psychanalyse, tome LIV, N° 4, juillet-août 1990.
- DEBRAY-RITZEN Pierre - "La psychanalyse cette imposture", Editions Albin Michel, 1991.
- DECLERCK Roger P., EYMERY P. & CRENER M.-A. - "Le management stratégique des projets", Editions Hommes et Techniques, 1980.
- DECLERCK Roger P., DEBOURSE Jean-Pierre et NAVARRE Christian - "Méthode de Direction Générale : le management stratégique", Editions Hommes et Techniques, 1983.
- DEFRENNE Jacques & DELVAUX Catherine - "Le management de l'incertitude", De-Boeck, 1990.
- DEGOT Vincent - "Le complot de l'image symbolique à la gestion de carrière", Direction et Gestion, N° 145, janvier-février 1993.
- DEGOT Vincent - "Le professionnel, nouvel acteur dans l'entreprise", Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai 1990.
- DEGOT Vincent - "L'entreprise comme système symbolique", Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1985.
- DEGOT Vincent - "L'entreprise comme système culturel", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1981.
- DEJOURS Christophe - "Travail usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail", Bayard éditions, 1993 (nouvelle édition augmentée).
- DEJOURS Christophe - "Recherches psychanalytiques sur le corps : répression et subversion en psychosomatique", Science de l'homme, Éditions Payot, 1989.
- DEJOURS Christophe - "Souffrance et plaisir au travail : l'approche de la Psychopathologie du Travail" in "DEJOURS C. (sous la direction de) - "Plaisir et souffrance dans le travail", Tome I, publié avec le concours du C.N.R.S., 1987/1.
- DEJOURS Christophe - "Note de travail sur la souffrance" in "DEJOURS C. (sous la direction de) - "Plaisir et souffrance dans le travail", Tome I, publié avec le concours du C.N.R.S., 1987/2.
- DELAHAYE Jean-Paul - "Le réalisme en mathématiques et en physique", Pour la Science, N° 159, Janvier 1991.
- DELAHAYE Jean-Paul - "La sagesse de Dieu échappe au calcul" in "Le Savant et la Foi", Champs Flammarion, 1989.
- DELOBEL Bernard - "La résistance au changement est une manifestation de l'identité de l'acteur concerné : un modèle diagnostic", Cahiers du C.E.S.R.M., I.A.E. de Metz, N° 18/94, octobre 1994.
- DELOBEL Bernard - "Une pathologie de la transformation des organisations fondée sur le concept de crise d'identité de l'acteur", Cahiers du C.E.S.R.M., I.A.E. de Metz, N° 10/93, 1993.
- DEMAILLY A. LEMOIGNE J.- L. (sous la direction de) - "Sciences de l'Intelligence, sciences de l'artificiel", Presses Universitaires de Lyon, 1986.

- DEMARET Jacques - "Quelles alternatives au Big Bang ?", Ciel et Espace, Octobre 1993.
- DEMOULE Jean-Paul - "Naissance du pouvoir et des inégalités" in Sciences Humaines, N° 31, août - septembre 1993.
- DENIS Hélène - "Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales : design organisationnel. cultures et technologie", Editions d'Agence d'ARC inc., Economica, 1990.
- DENIS Michel - "Image et cognition", P.U.F., 1989.
- DENIS Paul - "Nostalgie : entre deuil et dépression" in N. AMAR, C. COUVEUR & M. HANUS - "Le deuil", monographies de la Revue française de psychanalyse, P.U.F., 1994.
- DENTON Michael - "Evolution : une théorie en crise", Editions Flammarion, 1992.
- DE PAOLIS Paola & MUGNY Gabriel - "Régulations relationnelles et sociocognitifs du conflit sociocognitif et marquage social" in MUGNY Gabriel (sous la direction de) - "Psychologie sociale du développement cognitif", Peter Lang, Collection Exploration, 1991.
- DERICQUEBOURG Régis - "On ne croit jamais seul", Sciences Humaines, N° 34, décembre 1993.
- DERVAUX Bernard et RAMAN Jean-Pierre - "Politique financière de l'entreprise", Economica, 1990.
- DESHIMARU Taisen - "L'anneau de la voie", Albin Michel, 1993.
- DESJEUX Dominique - "Entre stratégie consciente et force aveugle", Sciences Humaines, Hors série, N° 2, mai-juin 1993.
- DESMARET Albert - "Ethologie et psychiatrie : valeur de la survie et phylogénèse des maladies mentales", Pierre MARDAGA éditeurs, 1979.
- DESMARET Jacques & LAMBERT Dominique - "Le principe anthropique : l'homme est-il au centre de l'univers", Armand Colin Editeur, Collection S, 1994.
- DESMAREZ Pierre - "La sociologie industrielle fille de la thermodynamique d'équilibre ?", Sociologie du Travail, N° 3, 1983.
- DESREUMAUX Alain - "Théories de l'évolution de l'entreprise : bilan et perspectives", Cahier de Recherche du CLAREE (U.R.A. C.N.R.S. 936), I.A.E. de Lille, I.F.R.E.S.I., 1994.
- DESREUMAUX Alain - "Stratégie", Editions Dalloz, 1993.
- DESREUMAUX Alain - "Structure d'entreprise", Editions VUILBERT, 1992.
- DESREUMAUX Alain - "Structures de l'entreprise" in SIMON & JOFFRE (sous la direction de) - "Encyclopédie de Gestion", Tome III, Economica, 1989
- DESREUMAUX Alain - "Formation des structures d'entreprise : revue des travaux et quelques hypothèses", Economies et Sociétés, Science de Gestion, N° 8, 1986.
- DESREUMAUX Alain - "Histoire et structures des entreprises", Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1981.
- DESREUMAUX Alain - "Le "Club Plan à Moyen Terme" : une expérience originale d'introduction de la planification à moyen terme en MPI - essai d'évaluation", Cahiers de la Recherche, I.A.E. de Lille, N° 79/4, 1979.
- DETRIE Jean-Pierre, DROMBY François & MOINGEON Bernard - "Comment perdre par raison et gagner par chance : effets pervers et stratégie d'entreprise", Annales des Mines, Gérer & Comprendre, N° 35, juin 1994.
- DEUTSCH Eliot - "Qu'est-ce que l'Advaita Vedānta ?", Les Deux Océans, 1980.
- DEUTSCH Hélène - "Divers troubles affectifs et leurs rapports avec la schizophrénie" in "La psychanalyse des névroses", Payot, 1942, p. 223-238.
- DEVEREUX Georges - "Ethnopsychanalyse complémentariste", Champs Flammarion, 1985.

- DEVEREUX Georges - "La renonciation à l'identité : défense contre l'anéantissement", Revue Française de Psychanalyse, tome XXXI, N° 1, 1967.
- DE WAELE Martin, MORVAL Jean & SHEITTOYAN Robert - "La gestion de soi dans les organisation", Editions d'Organisation, 1992.
- DE WAELE Martin, MORVAL Jean & SHEITTOYAN Robert - "Survivre ou s'épanouir dans les organisation : la gestion de soi", Gaëtan Morin éditeur, 1986.
- DEWAR R. D. & DUTTON J. E. - "The adoption of radical and incremental innovations : an empirical analysis", Management Science, Vol. 32, N° 11, Novembre 1986.
- DIATKINE René - "Remémoration, prise de conscience", Revue Française de Psychanalyse, tome LIV, N° 4, juillet-août 1990.
- DIATKINE René - "Introduction à une discussion sur le concept d'objet en psychanalyse", Revue Française de Psychanalyse, tome LIII, juillet-août 1989.
- DIATKINE René - "Agressivité et fantasme d'agression", Revue Française de Psychanalyse, N° 3, 1968.
- DIEL Paul - "La peur et l'angoisse", Payot, Petite Bibliothèque, 1985.
- DIEL Paul - "La psychologie de la motivation", Payot, Petite Bibliothèque, 1947.
- DIETRICH Anne - "Contribution à une approche critique de la gestion des compétences", Mémoire de D.E.A. de sciences de gestion, U.S.T.L., I.A.E. de Lille, 1993.
- DIGNATON J. - "Emotion et fantasme", Bulletin de psychologie, Tome XXXIX, N° 377, 1986.
- DINER Simon - "Les voies du chaos dans l'école russe" in "Chaos et déterminisme", DAHAN DALMEDICO, CHABERT & CHEMLA (sous la direction), Editions du Seuil, 1992.
- DITTO William & PECORA Louis - "La maîtrise du chaos", Pour la Science, N° 192, Octobre 1993.
- DIU Bernard - "Hasard et physique statistique" in "Le hasard aujourd'hui", Editions du Seuil, 1991.
- DODGE H. Robert, FULLERTON Sam & ROBBINS J. E. - "Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses", Strategic Management Journal, Vol. 15, 1994.
- DODGE H. Robert, FULLERTON Sam & ROBBINS J. E. - "Stage of organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses", Strategic Management Journal, vol. 15, 1994, p. 121-134.
- DODGE H. Robert & ROBBINS J. E. - "An empirical investigation of the organizational life cycle model for small business development and survival", Journal of Small Business Management, Vol. 30, N° 1, Janvier 1992.
- DODGSON Mark - "Organizational Learning : A Review of Some Literatures", Organizations Studies, 14/3, 1993, p. 375-394.
- DOLTO Françoise - "Au jeu du désir : essais cliniques", Editions du Seuil, 1981.
- DOMINICE Pierre - "Expérience et apprentissage : faire de nécessité vertu" in COURTOIS Bernadette (sous la direction de) - "Apprendre par l'expérience", Education Permanente, N° 10/101, Décembre 1989.
- DONNADIEU Gérard & DENIMAL Philippe - "Classification-qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences", Editions Liaisons, 1993.
- DOISE Willem - "Logiques sociales de raisonnement", Editions Delachaux et Nestlé, 1993.
- DOISE Willem - "Interactions sociales et développement des instruments cognitifs chez l'enfant" in MALEWSKA-PEYRE Hanna & TAP Pierre (sous la direction de) - "La socialisation de l'enfance et de l'adolescence", P.U.F., collection "psychologie d'aujourd'hui", 1991.
- DOISE Willem - "Le développement sociale de l'intelligence : aperçu historique" in MUGNY Gabriel (sous la direction de) - "Psychologie sociale du développement cognitif", Peter Lang, Collection Exploration, 1991.
- DOISE Willem - "Les représentations sociales" in "Traité de psychologie cognitive", tome 3, Dunod, 1990.

- DOISE Willem - "The social development of the intellect", Pergamon Press, 1984.
- DOMINICE P. - "Méthodologie de recherche-formation", p. 57-64 in PINEAU, JOBERT, 1989/b.
- DONOVAN Priscilla & WONDER Jacquelyn - "Les secrets de la flexibilité", Les Editions de l'Homme, 1993.
- DORE François & MERCIER Pierre - "Les fondements de l'apprentissage et de la cognition", Presses Universitaires de Lille, Gaëtan Morin Editeurs, 1992.
- DOREY Roger - "La relation d'emprise", Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 24, 1981, p. 117-140.
- DOREY Roger - "L'amour au travers de la haine", Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 33, printemps 1986.
- DORON Roland & PAROT Françoise (publié sous la direction de) - "Dictionnaire de psychologie", P.U.F., 1991.
- DORST Jean - "L'évolution nous semble avoir été programmée" in "L'homme face à la science", Critérian, 1992.
- DORST Jean - "Quelques réflexions sur la biologie à la lumière de la foi" in "Le Savant et la Foi", Champs Flammarion, 1989.
- DORTIER Jean-François - "L'individu et ses appartenances", Sciences Humaines, N° 37, Mars 1994.
- DORTIER Jean-François - "Les enjeux de la vulgarisation scientifique", Sciences Humaines, N° 32, Octobre 1993.
- DORTIER Jean-François & LECOMTE Jacques - "Rencontre avec Raymond BOUDON", Sciences Humaines, N° 29, Mai 1993.
- DORTIER Jean-François - "Les sciences cognitives : les modèles théoriques", Sciences Humaines, N° 17, Mai 1992.
- DOWNEY H. K. & IRELAND R. D. - "Quantitative versus Qualitative : Environmental Assessment in Organizational Studies", A.S.Q., Décembre 1979, p. 630-637.
- DRAZIN R. & KAZANJIAN R. K. - "Applying the Del Technique to the Analysis of Cross-classification Data : A Test of CEO Succession and Top Management Team Development", Academy of Management Journal, vol. 36, N° 6, 1993.
- DROIT Roger-Pol - "L'oubli de l'Inde : une amnésie philosophique", P.U.F., Le livre de Poche, 1989
- DROZ R., BERTHOUD S., CALPINI J.-C., DALLENDACH J.-F. & MICHIELS M.-P. - "Méthode expérimentale - méthode clinique", Revue Européenne des Sciences Sociales, N° 38-39, tome 14, 1976.
- DRUMMOND H. & CHELL E. - "Crisis Management in Small Business : A Tale of Two Solicitor' Firms", Management Decision, vol. 32, N° 1, 1994, p. 37-40.
- DUBAR Claude - "Le sens du travail : les quatre formes d'appartenance professionnelle", Sciences Humaines, N° 37, Mars 1994.
- DUBAR Claude - "Formes identitaires et socialisation professionnelle", Revue Française de Sociologie, vol. XXXIII, N° 4, octobre-décembre 1992.
- DUBAR Claude - "La socialisation construction des identités sociales et professionnelles", Armand Colin, 1991.
- DUBET François - "Sociologie de l'expérience", Editions du Seuil, 1994.
- DUBOIS Monique, ATTEN Pierre et BERGE Pierre - "L'ordre chaotique", La Recherche, N° 185, Vol. 18, Février 1987.
- DUBRÈUQ Anne-Fabienne - "La séparation individu-organisation", Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille I, I.A.E. de Lille, décembre 1995.
- DUGUE Elisabeth - "La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté", Sociologie du Travail, N°3, 1994.
- DUNCAN W. Jack - "Les grandes idées du management : des classiques aux modernes", AFNOR, 1990.

- DUMAZEDIER Joffre - "Vers une socio-pédagogie de l'autoformation" in Amis de Sèvres, 1-1980.
- DUMAZEDIER Joffre - "Formation permanente et autoformation" in "L'autoformation", Education Permanente. N° 78/79, Juin 1985.
- DUMEZ Hervé - "A propos de "thinking organization" quelques réflexions sur la cognition et les sciences de gestion", Economies & Sociétés, Série "Sciences de Gestion", N° 14, 12/1989.
- DUMONT Jean-Paul - "Les Grecs et le relativisme", Magazine littéraire, N° 312, Juillet-Août 1993, p. 38-40
- DUMONT Louis - "Essais sur l'individualisme : une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne", Editions du Seuil, 1983.
- DUMOUCHEL P. & DUPUY J.-P. (sous la direction de) - "L'auto-organisation : de la physique au politique", Colloque de CERISY, Editions du Seuil, 1983.
- DUMOUCHEL Paul - "Mimétisme et autonomie" in DUMOUCHEL P. & DUPUY J.-P. (sous la direction de) - "L'auto-organisation : de la physique au politique", Colloque de CERISY, Editions du Seuil, 1983.
- DUPUIS Jean-Pierre - "Anthropologie, culture et organisation : vers un modèle constructiviste" in CHANLAT Jean-François (sous la direction) - "L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées", Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, 1990, p. 533-552.
- DUPUY Jean-Pierre - "Introduction aux sciences sociales : logique des phénomènes collectifs", X Ecole Polytechnique, Ellipse, 1992.
- DUPUY Jean-Pierre - "Sur la complexité du social" in FOGELMAN SOULIE Françoise (sous la direction), "Les théories de la complexité : autour de l'œuvre d'Henri Atlan", Editions du Seuil, 1991.
- DUPUY Jean-Pierre - "Ordres et désordres : Enquête sur un nouveau paradigme", Editions du Seuil, 1990.
- DUPUY Jean-Pierre - "L'auto-organisation du social dans la pensée libérale et économique" in DUMOUCHEL P. & DUPUY J.-P. (sous la direction de) - "L'auto-organisation : de la physique au politique", Colloque de CERISY, Editions du Seuil, 1983.
- DURAND Jean-Pierre & WEIL Robert - "Sociologie contemporaine", Vigot, 1989.
- DÜRCKHEIM Karlfried Graf - "L'expérience de la transcendance", Albin Michel, 1994.
- DÜRCKHEIM Karlfried Graf & GOETTMANN Alphonse - "Dialogue sur le chemin initiatique", Albin Michel, 1993.
- DÜRCKHEIM Karlfried Graf - "Le centre de l'être", Albin Michel, 1992.
- DÜRCKHEIM Karlfried Graf - "Le don de la grâce", Editions du Rocher, 1992.
- DÜRCKHEIM Karlfried Graf - "L'esprit guide", Albin Michel, 1985.
- DÜRCKHEIM Karlfried Graf - "Méditer : pourquoi et comment", Le Courrier du Livre, 1978.
- DURUZ Nicolas - "Psychothérapie ou psychothérapies ? prolégomènes à une analyse comparative", Delachaux & Niestlé, 1994.
- DURUZ Nicolas - "Narcisse en quête de soi", Pierre Mardaga éditeur, 1985.
- DUSSAUGE Pierre & RAMANANTSOA Bernard - "Technologie et stratégie d'entreprise", McGraw-Hill, 1987.
- DUYCHAERTS François - "Du traitement de l'expérience", De Boeck Université. 1994.
- ECKMANN Jean-Pierre - "Mesures dans un système dynamique chaotique" in "Chaos et déterminisme", DAHAN DALMEDICO, CHABERT & CHEMLA (sous la direction), Editions du Seuil, 1992.
- ECKART - "Œuvres de MAÎTRE ECKART : sermons- traités", Editions Gallimard, 1942.
- ECKMANN Jean-Pierre & MASHAAL Maurice - "La physique du désordre" in "La science du désordre", La Recherche, N° 232, Mai 1991.

- EGGERS John H., LEATHY Kim T. & CHURCHILL Neil C. - "Stages of Small Business Growth Revisited : Insights into Growth path and Leadership/Management Skills in Low - and High- Growth Companies", ENT-INSEAD WP, 94/63, 1994.
- EHRENBERG Alain - "Le nouveau mythe de l'entreprise", Sciences Humaines, N° 24, janvier 1993.
- EHRENBERG Alain - "L'aventure comme choix de vie" in "La fin des certitudes", Magazine littéraire, N° 312, Juillet-Août 1993.
- EHRENBERG Alain - "Le culte de la performance", Editions Calmann-Lévy, 1991.
- EIGUER Alberto - "Une fêlure dans le miroir : aspects rivaux du narcissisme dans la pathologie", Païdos/Batard éditions, 1994.
- EIGUER Alberto - "Le lien d'alliance, la psychanalyse et la thérapie de couple" in E. EIGGER & alii - "La thérapie psychanalytique du couple", Editions Dunod, 1991.
- EIGUER Alberto - "La folie de Narcisse : la double conflictualité psychique", Dunod, 1991.
- EIGUER Alberto - "Le pervers narcissique et son complice", Dunod, 1989.
- EISENHARDT Kathleen M. & ZBARACKI Mark J. - "Strategic Decision Making", Strategic Management Journal, Vol. 13, Special Issue, Winter 1992, p. 17-37.
- EISENHARDT Kathleen M. & SCHOONHOVEN C. B. - "Organisational Growth : Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988", Administrative Science Quarterly, vol. 35, 1990, p. 504-529.
- EISENHARDT Kathleen M. - "Building Theories from Case Study Research", Academy of Management Review, vol. 14, N° 4, 1989.
- EISENHARDT Kathleen M. - "Making fast strategic decisions in high-velocity environments", Academy of Management Journal, vol. 32, 1989/a, p. 543-576.
- EKELAND Ivar - "La mathématisation du hasard" in "Le hasard aujourd'hui", Editions du Seuil, 1991.
- EKELAND Ivar - "Au hasard : La chance, la science et le monde", Editions du Seuil, 1991.
- EKELAND Ivar - "Le roi Olav lançant les dés", in "La querelle du déterminisme", Gallimard, Le Débat, 1990.
- EKELAND Ivar - "Le calcul, l'imprévu : Les figures du temps de Kepler à Thom", Editions du Seuil, 1984.
- EKELAND Ivar - "La théorie des catastrophes", La Recherche, N° 81, Vol. 8, Septembre 1977.
- ELDREDGE NILES - "La macroévolution", La Recherche, N° 133, Mai 1982.
- ELIAS Norbert - "Quest-ce-que la sociologie ?", Editions de L'Aube, Agora, 1991 (1970 pour l'édition allemande).
- ELKAÏM Mony (sous la direction de) - "La thérapie familiale en changement", Collection Les Empêcheurs de Penser en Rond, 1994.
- ELLIS Albert - "Comprendre la névrose et aider les névrosés", Editions de L'homme, 1980.
- ELLIS Albert & HARPER Robert A. - "L'approche émotivo-rationnelle", Les Editions de l'Homme, 1961 (1992 pour l'édition française).
- EMLER Nichoalas & GLACHAN Martin - "Apprentissage social et développement cognitif" in MUGNY Gabriel (sous la direction de) - "Psychologie sociale du développement cognitif", Peter Lang, Collection Exploration, 1991.
- ENAUDEAU Corinne - "Le psychique en soi", Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 48, automne 1993.
- ENRIQUEZ Eugène - "La psychosociologie au carrefour", Revue Internationale de Psychosociologie, vol. I, N° 1, 1994.
- ENRIQUEZ Eugène - "L'organisation en analyse", P.U.F., 1992.

- ENRIQUEZ Eugène - "Le sujet humain : de la clôture identitaire à l'ouverture au monde" in DOREZ & alii - "L'inconscient et la science", Dunod, 1991.
- ENRIQUEZ Eugène - "L'entreprise comme lien social "un colosse aux pieds d'argile"" in SAINSAULIEU Renaud (sous la direction de) - "L'entreprise une affaire de société", Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990.
- ENRIQUEZ Eugène - "Le travail de la mort dans les institutions" in KAES & alii, 1988, p. 62-94
- ENRIQUEZ Eugène - "L'organisation comme espace social" in collectif Sciences Humaines Paris IX Dauphine - "Organisation et management en question(s)", L'harmattan, Logiques Sociales, 1987.
- ENRIQUEZ Eugène - "Le lien groupal", Bulletin de Psychologie, Tome 36, N° 360, 1983.
- ENRIQUEZ Eugène - "Molle emprise et charme discret de l'éducation démocratique", Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 24, automne 1981.
- ENRIQUEZ Eugène - "Les institutions : amour et contrainte, consensus et violence", Connexions, N° 30, 1980, p. 77-101.
- ENRIQUEZ Eugène - "Contrôle et totalitarisme", Connexions, N° 8, 1973, p. 109-120.
- ENRIQUEZ Eugène - "Problématique du changement", Connexions, N° 4, tome II, 1972/a, p. 5-45.
- ENRIQUEZ Eugène - "Imaginaire social, refoulement et répression dans les organisations", Connexions, N° 3, tome I, 1972/b, p. 65-93.
- ÉPICTÈTE - "Ce qui dépend de nous : manuels et entretiens", Editions Arléa, 1991.
- ERALY Alain - "L'usage de la psychologie dans le management : l'inflation de la "réflexivité professionnelle"" in BOUILLOUD Jean-Philippe & LECUYER Bernard-Pierre (sous la direction de) - "L'invention de la gestion", Editions L'harmattan, Logiques de Gestion, 1994.
- ERALY Alain - "L'idéologie de le management", Education Permanente, N° 114, Mars 1993.
- ERIKSON Erik H. - "Adolescence et crise : la quête de l'identité", Flammarion, 1972 (1968 pour l'édition anglaise).
- ESPAGNAT (d') Bernard - "Penser la science ou les enjeux du savoir", Bordas, 1990.
- ETCHEGOYEN Alain - "La valse des éthiques", Editions François Bourin, 1991.
- ETTLIE J. E., BRIGES W. P. & O'KEEFE R. D. - "Organization strategy and structural différences for radical versus innovation" Management Science, 30, 1984.
- ETZIONI Amitai - "Normative-Affective Choices", Human Relations, sept. 1993.
- EUSTACHE F. & MORIN P. - "Neuropsychologie des émotions, données expérimentales et perspectives" in SAMUEL-LAJEUNESSE Bertrand, BOYER Patrice & LOAS Gwenolé (sous la direction de) - "Psycho-pathologie cognitive", Masson, 1991.
- EYSENCK H. J. - "La névrose et vous", Pierre Mardaga éditeur, 1979.
- FAGES Jean-Baptiste - "Histoire de la psychanalyse après Freud", Editions Privat, 1991.
- FAIN Michel - "Psychanalyse et psychosomatique", Revue Française de Psychanalyse, tome LIV, N° 3, mai-juin 1990.
- FARGEAS Xavier - "Cybernétique et théorie de l'information" in SAMUEL-LAJEUNESSE Bertrand, BOYER Patrice & LOAS Gwenolé (sous la direction de) - "Psycho-pathologie cognitive", Masson, 1991.
- FAURE Sylvie - "Constitution des instances et processus d'introjection dans la dépression, Revue Française de Psychanalyse, N° 5, 1986, p. 1375-1390.

- FEDIDA Pierre - "Théorie des lieux dans la psychanalyse sur la transformabilité métapsychologique du modèle" in FEDIDA P. & WIDLÓCHER D. (sous la direction de) - "Actualité des modèles freudiens : Langage - image - pensée", Colloque de la Revue Internationale de Psychopathologie, P.U.F., 1995.
- FEDIDA Pierre, LACOSTE Patrick et MASCOVICI Marie - "Les enjeux", Intérêts de la psychanalyse, l'inactuel, N° 3, Editions Calmann-Lévy, printemps 1995.
- FELDMAN D. C. WEITZ B. A. - "Career plateau reconsidered", Journal of Management, vol 14, N° 1, p. 69-80.
- FERNANDEZ-ZOILA Adolfo - "Le temps humain et historial, psychopathologies des ruptures temporelles" in "Temps, Mémoires, Chaos : colloques 1990-1992", Descartes & Cie, 1993.
- FERRANDEZ Anne-Marie - "Vieillesse comportementale : questions théoriques et méthodologiques", Psychologie Française, N° 39-1, p. 71-76.
- FERRANT Alain - "Les destins psychiques de l'emprise", thèse de doctorat de psychologie, Université Lumière-Lyon II, 1991.
- FERRAROTTI Franco - "Histoire et histoires de vie : La méthode biographique dans les sciences sociales", Méridiens Klincksieck, 1983.
- FERRAROTTI Franco - "Les biographies comme instrument analytique et interprétatif", Cahiers internationaux de la Sociologie, vol. LXIX, 1980, p. 227-248.
- FERREOL Gilles & DEUBEL Philippe - "Méthodologie des sciences sociales", Armand Colin, 1993.
- FEYERABEND Paul - "Adieu la raison", Editions du Seuil, 1989.
- FIOL C. M. & LYLES M. A. - "Organizational Learning", Academy of Management Review, vol. 10, N° 4, 1985, p. 803-813.
- FINGER Matthias - ""Apprentissage expérientiel" ou "formation par les expériences de vie"" in COURTOIS Bernadette (sous la direction de) - "Apprendre par l'expérience", Education Permanente, N° 10/101, Décembre 1989.
- FINGER Matthias - "La méthode biographique et les problèmes épistémologiques de la civilisation occidentale", Education Permanente, N° 72-73, 1984.
- FINKELSTEIN S. - "Power in Top Management Teams : Dimensions, measurement and Validation", Academy of Management Journal, vol. 35, N° 3, 1992, p. 505-538.
- FINKELSTEIN S. & HAMBRICK D.C. - "Top-Management-Team and Organizational Outcomes : The moderating Role of Managerial Discretion", Administrative Science Quarterly, 35, 1990, p. 484-503.
- FINLEY Guy - "Lâcher-prise : la clé de la transformation intérieure", Le jour éditeur, 1993.
- FISCHBAR Gérald - "Le cerveau et la pensée", Pour la Sciences, N° 181, Novembre 1992.
- FISCHER Gustave-Nicolas - "Le champ du social", Dunod, 1990.
- FONTAINE O., COTTARUX J. & LADOUCEUR R. - "Cliniques de thérapie comportementale", Pierre Mardaga Editeur, 1984.
- FONTANA David - "Gérer le stress", Pierre Mardaga éditeur, 1990.
- FORD J. D. - "The effects of causal attributions on decision makers' responses to performance downturns", Academy of Management Review, 10, 1985, p. 770-786.
- FORD J. D. & BAUCUS D. A. - "Organizational adaptation to performance downturns : An interpretation-based perspective", Academy of Management Review, 12, 1987, p. 366-380.
- FORGES Bernard - "La décision en situation de crise", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1991.
- FORNARI Franco - "Pour une psychanalyse des institutions", Connexions, N° 8, 1973, p. 91-122.
- FORSE Michel - "L'ordre improbable : entropie et processus sociaux", P.U.F., 1989.

- FORTIN Claudette & ROUSSEAU Robert - "Psychologie cognitive : une approche du traitement de l'information", Presses de l'Université du Québec, 1989.
- FORTINEAU Frédéric - "L'espace passionnel", Clinique de la passion, Apertura, collection de recherche psychanalytique, vol. 8, 1993.
- FOSSI Giordano - "Normalité et pathologie du narcissisme", Revue Française de Psychanalyse, N° 5-6, 1978.
- FOUCHER Roland & THOMAS Kenneth W. - "La gestion des conflits" in "Changement planifié et évolution spontanée", TESSIER Roger & TELLIER Yvan (sous la direction), Presses de l'Université du Québec, 1991.
- FOUREZ Gérard - "La construction des sciences : introduction à la philosophie et à l'éthique des sciences", De Boeck Université, 1992.
- FRANCÈS Robert - "La satisfaction dans le travail et l'emploi", P.U.F., 1981.
- FRANKL Viktor E. - "Découvrir un sens à sa vie avec la logothérapie", Les Editions de l'Homme, 1988
- FRANKL Viktor E. - "Le Dieu inconscient", Editions Centurion, 1975.
- FREJAVILLE Annette - "Expériences de pertes d'objets narcissiques", Revue Française de Psychanalyse, tome LIII, N° 1, janvier-février 1989.
- FREUD Sigmund, textes choisis in "La narcissisme : l'amour de soi", Tchou, 1978.
- FREUD Sigmund - "Métapsychologie", Gallimard, Folio/Essais, 1968 (1943 pour l'édition anglaise).
- FRIJDA Nico - "Les théories des émotions : un bilan" in RIME B. & SCHERER K. R. (sous la direction de) - "Les émotions en psychologie", Textes de Base en psychologie, Delachaux & Niestlé, 1989.
- FRIEDBERG Ehrard - "Le pouvoir et la règle", Editions du seuil, 1993.
- FRIEDBERG Erhard - "Organisation" in BOUDON Raymond (sous la direction de) - "Traité de sociologie", P.U.F., 1992.
- FRIEDBERG Erhard - "L'analyse sociologique des organisations", Pour, N° 28, 1988.
- FRIEDMAN Lawrence - "La réalité psychique dans la théorie psychanalytique", Revue Française de Psychanalyse, tome LIX, janvier-mars 1995.
- FRIEDMAN S. D. & SINGH H. - "CEO Succession and stockholder Reaction : The Influence of Organizational Context and Event Content", Academy of Management Journal, vol. 32, N° 4, 1989, p. 718-744.
- FROMAGET Michel - "Corps, Ame, Esprit : Introduction à l'anthropologie ternaire", Albin Michel, collection "Question de", 1991.
- FROMM Erich - "Le cœur de l'homme", Payot, "La petite bibliothèque", 1979.
- FROMM Erich - "Avoir ou ETRE : un choix dont dépend l'avenir de l'homme", Robert Laffont, Collection "Réponses", 1978.
- FROMM Erich - "La passion de détruire : Anatomie de la destructivité humaine", Robert Laffont, Collection "Réponses", 1975.
- FROMM Erich, SUZUKI D.T. et MARTINO Richard de - "Bouddhisme Zen et psychanalyse", Quadriga, P.U.F., 1971.
- FROMM Erich - "Espoir et révolution", Stock+Plus, 1968.
- FRY L. W. & SMITH D. A. - "Congruence, contingency and theory building", Acedemy of Management Review, 12, 1987, p. 117-132.
- GABARRO John - "When e new manager takes charge", Harvard Business Review, mai-juin 1985.
- GAGEY Jacques - "Raisonnement psychanalytiquement le vieillir ?" in "La question du vieillissement", Dunod, 1989.

- GAGNON N. - "Données autobiographiques et praxis culturelle", Cahiers Internationaux de Sociologie, vol. LXIX, 1980.
- GALAMBAUD Bernard - "Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise : le social désespéré", E.S.F. éditeur, 1994.
- GALAMBAUD Bernard - "L'initiative contrôlée ou le nouvel art de manager", Entreprise Moderne d'Édition, 1988.
- GALE GEORGE - "Le principe anthropique" in "L'univers : des faits aux théories", Pour la Science, Diffusion Belin, 1988
- GALL André Le - "L'anxiété et l'angoisse", P.U.F., collection "Que sais-je ?", 1992 (4ème édition mise à jour).
- GALLAND Sylvie & SALOME Jacques - "Aimer et se le dire", Editions de l'Homme, 1993.
- GALLAND Sylvie & SALOME Jacques - "Si je m'écoutais je m'entendrais", Editions de l'Homme, 1990.
- GALLAND Sylvie & SALOME Jacques - "Les mémoires de l'oubli : se rencontrer pour changer", Editions Jouvence, 1989.
- GAMSON W. A. & SCOTCH N. A. - "Scapegoating in baseball", American Journal of Sociology, 70, p. 69-72.
- GANDILLAC Maurice de - "Sur quelques refoulements médiévaux de l'incertitude", Magazine littéraire, N° 312, Juillet-Août 1993, p. 44-46
- GARAND Denis J. & FABI Bruno - "Les pratiques de G.R.H. en PME", Revue Organisation, Département des sciences économiques et administratives, Université du Québec à Chicoutimi, Vol. 2, N° 1, 1992.
- GARCIA BADARACCO Jorge - "L'identification et ses vicissitudes dans les psychoses l'importance de "d'objet qui rend fou"", Revue Française de Psychanalyse, N° 5, 1986.
- GASKILL Herbert S. - "Le mythe de la perfectibilité", Revue Française de Psychanalyse, N° 2, 1980.
- GAUCHER Jacques - "Entrer dans la vieillesse", Le Journal des Psychologues, N° 118, Juin 1994.
- GAUDIN Jean-Paul - "La structuration des connaissances relatives à l'environnement : application aux petites et moyennes entreprises", Thèse de doctorat de 3ème cycle en Science de Gestion, Université de Lyon III, Novembre 1983.
- GAULEJAC Vincent de & TABOADA LÉONETTI - "La lutte des places", Epi, Hommes et Perspectives, 1994.
- GAULEJAC Vincent de & SHIRLEY Roy (sous la direction de) - "Sociologies cliniques", Epi, Hommes et Perspectives, 1993.
- GAULEJAC Vincent de - "Recherche et intervention : complémentarités et contradictions" in Guy JOBERT et Renaud SAINSAULIEU (sous la direction de) - "L'intervention du sociologue dans l'entreprise", Education Permanente, N° 113, Décembre 1992.
- GAULEJAC Vincent de & AUBERT Nicole - "Le coût de l'excellence", Editions du Seuil, 1991.
- GAULEJAC Vincent de - "La névrose de classe", Hommes & Groupes éditeurs, 2ème édition corrigée, 1991.
- GAULEJAC Vincent de - "La socioclinique : Roman familial et trajectoire sociale", p. 25-38 in PINEAU, JOBERT, 1989/b.
- GAULEJAC Vincent de - "La névrose de classe : trajectoire sociale et conflits d'identité", Doctorat d'État, Paris VII, 1986.
- GAULEJAC Vincent de - "Approche socio-psychologique des histoires de vie", Education Permanente, N° 72-73, 1984.
- GAULEJAC Vincent de - "Irréductible social - Irréductible psychique : Eléments d'une problématique", Bulletin de psychologie, Tome 36, N° 360, 1983.
- GAUTHIER Benoît - "La structure de preuve" in GAUTHIER Benoît (sous la direction de) - "Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données", Presses de l'Université du Québec, 1992.

- GEAHCHAN Dominique J. - "Deuil et nostalgie", Revue Française de Psychanalyse, N° 1, janvier-février 1968.
- GEMMIL Gary & SMITH Charles - "A dissipative structure model of organization transformation", Human relations, Vol. 38, N° 8, 1985.
- GEORGE Christian - "Connaissances et représentation" in "Traité de psychologie cognitive", tome 2, Dunod, 1990.
- GEORGE Christian - "Apprendre par l'action", P.U.F., 1989.
- GEPHART R. P. - "Status Degradation and Organizational Succession : An Ethnomethodological Approach", Administrative Science Quaterly, vol. 23, décembre 1978, p. 553-581.
- GERSICK Connie J. G. - "Revolutionary change theories : a multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm" Academy of Management Review, Vol. 16, N° 1, 1991.
- GHIGLIONE R., MATALON B. & BACRI N., - "Les dires des analyses : une méthode d'analyse de contenu, Presses Universitaires de Vincennes, 1985.
- GIBELLO Bernard - "Fantasme, langage nature trois ordres de réalité" in KAES & alii - "Psychanalyse et langage : du corps à la parole", Dunod, 1989.
- GIBELLO Bernard - "Les contenants de pensée et de la psychopathologie" in ANZIEU & alii - "L'activité de pensée : émergences et troubles", Dunod, 1994.
- GIDDENS Anthony - "Les conséquences de la modernité", L'Harmattan, théorie sociale contemporaine, 1994.
- GIDDENS Anthony - "La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration", P.U.F., 1987.
- GUY-GILLET Genenève - "La blessure de Narcisse", Éditions Albin Michel, Bibliothèque jungienne, 1994.
- GILLIBERT Jean - "De l'objet pulsionnel de la pulsion d'emprise", Revue Française de Psychanalyse, Tome XLVI, 6, 1982.
- GILLIBERT Jean - "Deuil - Mort - Même", Revue Française de Psychanalyse, Tome XXXI, N° 6, 1967.
- GINGER Serge - "La gestalt : une thérapie du contact", Hommes et Groupes Editeurs, 1987.
- GIORDAN André - "Des représentations à transformer", Sciences Humaines, N° 32, Octobre 1993.
- GIORDANO Yvonne - "Décision et organisations : quelles rationalités", Économies & sociétés, Série "Sciences de gestion", N° 4, 1991.
- GIRIN Jacques - "L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode" in MARTINET Alain-Charles (sous la direction) - "Epistémologies et sciences de gestion", Economica, 1990.
- GLANSDORFF Paul - "Propriétés macroscopiques des phénomènes irréversibles" in BRANS, STENGERS & VINCKE (sous la direction) - "Temps et Devenir : à partir de l'œuvre d'Ilya PRIGOGINE", Colloque International de Cerisy de 1983, PATINO, 1988.
- GLEICK James - "La théorie du chaos : vers une nouvelle science", Champs Flammarion, 1989.
- GOLDBERGER Ary, RIGNEY David et WEST Bruce - "Chaos et fractales en physiologie humaine", Pour la Science, N° 150, Avril 1990.
- GOLDSCHMIDT Georges-Arthur - "L'entre-deux", Intérêts de la psychanalyse, l'inactuel, N° 3, Editions Calmann-Lévy, printemps 1995.
- GOUDSMIT Arno L. - "Chaos and Self-Organization in Companies", Human Systems Management, vol. 9, Numb. 4, 1990.
- GODEFROID Jo - "Les fondements de la psychologie : science humaine et science cognitive", Vigot, 1993.
- GÖDEL K., NAGEL E., NEWMAN U., GIRARD J.Y. - "Le théorème de Gödel", Editions du Seuil, 1989.
- GODET Michel - "Les dangers de la (seule) réactivité", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1991.

- GODET Michel - "Prospective et planification stratégique", Economica, 1985.
- GOETSCHY Janine - "Les théories du pouvoir", Sociologie du Travail, 4/81, octobre-décembre 1981.
- GOFFMAN Erving - "Les cadres de l'expérience", les Editions de Minuit, 1991 (1974 pour la version anglaise).
- GOFFMAN Erving - "Les rites d'interaction", les Editions de Minuit, 1974.
- GOGNALONS-NICOLET Maryvonne et BARDET-BLOCHET Anne - "Age critique et événements à risques", Le Journal des Psychologues, N° 118, Juin 1994.
- GOGUELIN P. - "Vers une nouvelle psychologie du travail : évolution ou mutation ?", Revue de Psychologie Appliquée, Vol. 37, N° 2, 1987, p. 139-174.
- GOLSE Bernard - "Insister - Exister : de l'être à la personne", P.U.F., Le Fil Rouge, 1990.
- GOODSTEIN L. D. & BURKE W. W. - "Creating Successful Organization Change", Organizational Dynamics, spring 1991, p. 5-17.
- GORER Geoffrey - "Ni pleurs ni couronnes", E.P.E.L., Ecole lacanienne de psychanalyse, 1995 (1965 pour l'édition anglaise).
- GORI Roland & THAON Marcel - "Propositions méthodologiques pour une analyse du récit", Bulletin de Psychologie, Tome 31, N° 336, 1978.
- GOULD James & MARLER Peter - "L'apprentissage instinctif", Pour la Science, Mars 1987.
- GOULD Stephen et ELDREDGE - "Punctuated equilibrium : the tempo and mode of evolution reconsidered", Paleobiology, Spring, 1977, 115.
- GOULD Stephen Jay - "DARWIN et les grandes énigmes de la vie", Pygmalion, 1976.
- GOULDNER A. W. - "Patterns of Industrial bureaucracy", Glencoe, III : Free Press, 1954.
- GOULDNER A. W. - "The Problem of Succession and Bureaucracy", p. 644-662 in A. W. GOULDNER (Edited by) - "Studies in Leadership : Leadership and Democratic Action", New-York, Russell & Russell INC, 1950.
- GOUX Jean-Michel - "La querelle posthume", p. 54-64 in "Darwin ou Lamarck : La querelle de l'évolution", Les Cahiers de Sciences et Vie, Les grandes controverses scientifiques, N° 6, Décembre 1991.
- GRAHAM Ronald & Joel SPENCER - "La théorie de RAMSEY", Pour la Science, N° 155, Septembre 1990.
- GRAMSON W. A. & STOCH N. A. - "Scapegoating in baseball", American Journal of Sociology, 70, 1964, p. 69-72.
- GRANDJEAN Hubert - "De la formation à l'autoformation : le "forme-toi toi même" du CJD" in CASPAR Pierre (sous la direction de) - "La formation des dirigeants", Education Permanente, N° 114, Mars 1993.
- GRANGE Dominique - "Identification d'emprunt et identification structurante : facteurs de réversibilité en situation d'emprise institutionnelle - l'exemple du milieu militaire", thèse de doctorat de psychologie, Université Lumière-Lyon II, juin 1990.
- GRANGEAT Michel - "Lev Vygotsky", Sciences Humaines, N° 34, décembre 1993.
- GRANGER Gilles-Gaston - "La science et les sciences", P.U.F., collection "Que sais-je ?", 1993.
- GRAS Alain - "Sociologie des ruptures", P.U.F., 1979.
- GRASSE Pierre-Paul - "Le projet de l'évolution" in "DARWIN et le darwinisme", Editions du Seuil, 1979.
- GRAWITZ Madeleine - "Méthodes des sciences sociales", Précis Dalloz, 1993 (9ème édition).
- GRAY Barbara & ARISS Sonny S. - "Politics and strategic change across organizational life cycles", Academy of Management Review, Vol. 10, N° 4, 1985.

- GREEN André - "La causalité psychique entre nature et culture", Editions Odile Jacob, 1995.
- GREEN André - "Méconnaissance de l'inconscient (science et psychanalyse)" in DOREZ & alii - "L'inconscient et la science", Dunod, 1991.
- GREEN André - "La folie privée : psychanalyse des cas-limites", Editions Gallimard, collection "Connaissance de l'Inconscient", 1990.
- GREEN André - "La remémoration : effet de mémoire ou temporalité de l'œuvre", Revue Française de Psychanalyse, tome LIV, N° 4, juillet-août 1990/a.
- GREEN André - "Temps et mémoire", Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 41, printemps 1990/b.
- GREEN André - "Atome de parenté et relations œdipiennes" in LEVI-STRAUSS Claude (séminaire dirigé par) - "L'identité", P.U.F., collection "Quadrige", 1987 (1ère édition 1983).
- GREEN André - "Pulsion de mort, narcissisme négatif, fonction désobjectalisante" in "Pulsion de mort", P.U.F., 1986.
- GREEN André - "Narcissisme de vie narcissisme de mort", Les Editions de Minuit, collection "critique", 1983.
- GREEN André - "L'idéal : mesure et démesure", Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 27, printemps 1983 reproduit in GREEN, 1990.
- GREEN André - "Passions et destins des passions", Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 21, printemps 1980 reproduit in GREEN, 1990.
- GREEN André - "L'angoisse et le narcissisme", Revue Française de Psychanalyse, tome XLIII, N° 1, janvier-février 1979 reproduit in GREEN, 1983.
- GREEN André - "Travail psychique et travail de la pensée", Revue Française de Psychanalyse, N° 2, 1982.
- GREEN André - "La projection de l'identification projective au projet", Revue Française de Psychanalyse, tome XXXV, 1971 reproduit in GREEN, 1990.
- GREEN André - "La double limite", Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 25, printemps 1982 reproduit in SCHMID-KITSIKIS, PERRET-CATIPOVIC & PERRET-VIONNET - "Le fonctionnement mental : textes de base en psychologie", Delachaux & Niestlé, 1991.
- GREEN André - "L'affect", Revue Française de Psychanalyse, N° 5-6, 1970.
- GREEN André - "L'œuvre de Maurice BOUVET", Revue Française de Psychanalyse, vol. 24, N° 4-5, 1960.
- GREINER Larry E. - "Evolution et revolution as organizational grow", Harvard Business Review, July-August 1972, p. 37-46.
- GRESLE François - "Le travail artisanal" in LEVY-LEBOYER Claude & SPERANDIO Jean-Claude - "Traité de psychologie du Travail", P.U.F., 1987.
- GRESSOT Michel - "La théorie psychanalytique de la pensée" extrait de "La Théorie psychanalytique", P.U.F., 1969 reproduit in SCHMID-KITSIKIS, PERRET-CATIPOVIC & PERRET-VIONNET - "Le fonctionnement mental : textes de base en psychologie", Delachaux & Niestlé, 1991.
- GRESSOT Michel - "L'Idéal du Moi entre une illusion crétrice et une illusion aliénante", Revue Française de Psychanalyse, tome XXXVII, N° 5-6, septembre-décembre 1973.
- GRESVOV Christopher, HAVEMAN Heather A. & OLIVA Terence A. - "Organizational design, inertia and dynamics of competitive response", Organization Science, Vol. 4, N° 2, Mai 1993.
- GRINBERG Léon - "A la recherche de la vérité sur soi-même", Revue Française de Psychanalyse, N° 2, 1980.
- GROF Christina - "Soif de vivre : trouver un sens au cœur de la dépendance", Le souffle d'Or, collection Chrysalide, 1994.
- GROF Christina et Stanislav - "A la recherche de soi", Editions du Rocher, 1993.

- GROF Stanislav - "Psychologie transpersonnelle", Editions du Rocher, 1984.
- GROF Stanislav - "Royaumes de l'inconscient humain", Editions du Rocher, 1983.
- GROUARD Benoît & MESTON Francis - "L'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement", DUNOD, 1993.
- GRUEN Arno - "La trahison du moi", Editions Robert Laffont, 1991.
- GRUNBERGER Béla - "Le narcissisme : essai de psychanalyse", Petite Bibliothèque Payot, 1971.
- GRUNBERGER Béla - "Esquisse d'une théorie psychodynamique du masochisme", Revue Française de Psychanalyse, N° 1, janvier-mars 1954.
- GRUSKY Oscar - "Organizational size and Management Succession", American Journal of Sociology, tome LXVII, 1961, p. 261-269.
- GRUSKY Oscar - "Reply to scapegoating in baseball", American Journal of Sociology, vol. 70, p. 72-76.
- GRUSKY Oscar - "Managerial succession and organizational effectiveness", American Journal of Sociology, vol. 69, 1963, p. 21-31.
- GUELFY, BOYER, CONSOLI, OLIVIER-MARTIN - "Psychiatrie", P.U.F. Fondamental, 1987.
- GUERRIER Y. & MacMILLAN K. - "Manager's Values and Career Decisions", Journal of General Management, vol. 7, N° 1, autom, 1981, p. 22-33.
- GUEST Robert H. - "Managerial succession in complex organizations", American Journal of Sociology, 68, 1962, p. 47-54.
- GUEYDAN Madeleine - "Ménopause : la femme mise à l'épreuve", Le Journal des Psychologues, N° 118, Juin 1994.
- GUILLAUMIN Jean - "Le destin de l'affect de l'enfant et de l'adulte", Cahiers Binet Simon, Editions Erès, N° 639-640, 1994, N° 2/3.
- GUILLAUMIN Jean - "L'objet, l'absence et l'ombre ou le noyau narcissique de l'objet", tome LIII, N° 4, juillet-août 1989.
- GUILLAUMIN Jean - "L'objet de la perte dans la pensée de Freud", Revue Française de Psychanalyse, tome LIII, N° 1, janvier-février 1989.
- GUILLAUMIN Jean - "Le travail du rêve comme deuil des objets de la veille : crise d'objet et nouvelle création du rapport à la réalité", Revue Française de Psychanalyse, N° 3, 1981, p. 161-185.
- GUILLAUMIN Jean - "Pour une méthodologie générale des recherches sur les crises" in "Crise, rupture et dépassement", Dunod, 1979.
- GUILLEM Pedro, LOREN José-Antonio & OROZCO Eduardo - "Le narcissisme dans les processus de structuration et de déstructuration psychiques", Revue Française de Psychanalyse, Tome LV, N° 1, janvier-février 1991.
- GUILLEMOT Hélène - "Le ciel imprévisible" in Sciences et Vie, N° 914, novembre 1993.
- GUINIER André - "Ordre et désordre dans la matière", La Recherche, N° 17, Vol. 2, Novembre 1971.
- GUPTA A. K. & GOVINDARAJAN V. - "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at strategy Implementation", Academy Management Journal, vol. 27, N° 1, 1984, p. 25-41
- GURDJIEFF G. I. - "Gurdjieff parle à ses élèves", Editions du Rocher, 1985.
- GUT Emmy - "Dépression productive et improductive : réussite ou échec d'un processus vital", P.U.F., Le Fil Rouge, 1993.
- GUTSATZ Michel - "Les dangers de l'auto" in DUMOUCHEL P. & DUPUY J.-P. (sous la direction de) - "L'auto-organisation : de la physique au politique", Colloque de CERISY, Editions du Seuil, 1983.

- GUTSATZ Michel - "Questions à Cornelius Castoriadis" in DUMOUCHEL P. & DUPUY J.-P. (sous la direction de) - "L'auto-organisation : de la physique au politique", Colloque de CERISY, Editions du Seuil, 1983.
- GUTZWILLER Martin - "Le chaos quantique", Pour la Science, N° 173, Mars 1992.
- HABERNAS Jürgen - "Logique des sciences sociales et autres essais", P.U.F., Philosophie d'aujourd'hui, 1987.
- HAKEN Hermann & WUNDERLIN Arne - "Le chaos déterministe", La Recherche, N° 225, Vol. 21, Octobre 1990.
- HALL David J. & SAIAS Maurice A. - "Les contraintes structurelles de la gestion", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1979.
- HALL David - "Le management est toujours participatif", R.F.G., Mars-Avril-Mai 1992.
- HALL F. S. - "Dysfunctional Managers : The next Human Resource Challenge", Organizational Dynamics, autom 1991.
- HAMBRICK D. C., GELETKANYCZ M. A. & FREDRICKSON J. W. - "Top Executive Commitment to the Status Quo : Some Tests of its Determinants", Strategic Management Journal, vol. 14, 1993, p. 401-418.
- HAMBRICK D.C. & D'AVENI R. A. - "Top team deterioration as part of the downward spiral of large coporate bankruptcies", Management Science, 38, p. 1445-1466.
- HAMBRICK D. C. & FUKUTOMI G. D. S. - "The Seasons of a CEO's Tenure", Academy of Management Review, vol. 16, N° 4, 1991, p. 719-742.
- HAMBRICK D. C. - "The Top Management Team : Key to Strategic Success", California Management Review, vol. 30, N° 1, Fall 1987.
- HAMBRICK D. C. & MASON P. - "Upper echelons : The organization as a reflection of its top managers", Academy of Management Review, 9, 1984, p. 193-206.
- HAMBRICK D. C. - "Environmental scanning and organizational strategy", Strategic Management Journal, 3, 1982, p. 159-174.
- HAMBRICK D. C. - "Environment, Strategy and power within top teams", Administrative Science Quaterly, 26, 1981, p. 253-275.
- HAMPDEN-TURNER Charles - "La culture d'entreprise", Editions du Seuil, 1992.
- HAMPDEN-TURNER Charles - "Atlas de notre cerveau : les grandes voies du psychisme et de la cognition", Les Editions d'Organisation, 1990.
- HANDLER W. C. - "Succession in Family Firms : A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members", Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 15, N° 1, fall 1990.
- HANDLER W. C. & KRAM K. E. - "Succession in family firms : The problem of resistance", Family Business Review, vol. 1, N° 4, p. 361-381.
- HANNAN Mickael T. & FREEMAN John H. - "Organizational Ecology", Harvard University Press, London, England, 1989.
- HANNAN Mickael T. & FREEMAN John H. - "Structure Inertia and Organizational Change", American Sociological Review, 49, 1984, p. 149-164.
- HANNAN Mickael T. & FREEMAN John H. - "L'écologie des populations d'organisations" in "Théories de l'organisation, personnes, groupes, systèmes et environnements", TESSIER Roger & TELLIER Yvan (sous la direction), Presses de l'Université du Québec, 1991.
- HANUS Michel - "Les deuils dans la vie : deuils et séparations chez l'adulte et l'enfant", Editions Maloine, 1994.
- HANUS Michel - "Le travail de deuil" in N. AMAR, C. COUVEUR & M. HANUS - "Le deuil", monographies de la Revue française de psychanalyse, P.U.F., 1994.
- HANUS Michel - "Objet de remplacement enfant de remplacement", Revue Française de Psychanalyse, Tome XLVI, N° 6, 1982.

- HARLE E. & JOUANNEAULT - "L'entreprise en tant que système", Presses Universitaires de Lyon, 1983.
- HARRIS S. - "Questioning the established wisdom in turnaround management", Journal of Strategic Change. vol. 3, N° 4, 1994, p. 211-225.
- HART Daniel, MOLONEY Julie & DAMON William - "Une perspective développementale sur l'identité personnelle et le sens du soi", Psychologie Française, N° 35-1, 1990, p. 35-41.
- HARTMANN Heinz - "La psychologie du Moi et le problème de l'adaptation", P.U.F., 1968.
- HARTMANN Heinz - "La théorie psychanalytique du Moi", Revue Française de Psychanalyse, N° 3, 1967.
- HASSOUN Jacques - "La cruauté mélancolique", Aubier, collection "psychanalyse", 1995.
- HASSOUN Jacques - "D'une passion à l'autre", Clinique de la passion, APERTURA, collection de recherche psychanalytique, vol. 8, 1993.
- HASSOUN Jacques - "Les passions intraitables", Aubier, collection "La psychanalyse prise au mot", 1989.
- KATZ R. - "The effects of group longevity on project communication and performance", Administrative Science Quaterly, vol. 27, 1982, p. 81-104
- HAUTEKEETE Marc - "Caractéristiques cognitives des troubles de la personnalité chez les sujets dépressifs ou anxieux", Revue de la thérapie comportementale et cognitive, Vol. 3, N° 1, 1993.
- HAUTEKEETE Marc - "Emotions et cognitions", Le Journal des Psychologues, N° 107, Mai 1993.
- HAUTEKEETE Marc - "Thérapie : agir sur le comportement et les processus de pensée", Le Journal des Psychologues, N° 107, Mai 1993.
- HAWKING Stephen - "Une brève histoire du temps : du big bang aux trous noirs", Flammarion, 1989.
- HAYEK Friedrich von - "Scientisme et sciences sociales", Plon, Agora, Presses Pocket, 1953.
- HAYNAL André - "Dépression et créativité", Césura Lyon édition, 1987.
- HAYNAL André - "La dépression, le deuil et la cure psychanalytique" in BERGERET & alii - "Narcissisme et états-limites", Dunod, 1986.
- HELMICH D. L. - "Executive succession in the corporate Organization : A Current Intégration", Academy of Management Journal, vol. 2, n° 2, avril 1977, p. 252-266.
- HELMICH D. L. - "Organizational Growth and successive Patterns", Academy of Management journal, 1974, vol. 17, p. 771-775.
- HELMICH D. L. & BROWN W. B. - "Successor type and organizational Change in Coporate Entreprise", Administrative Science Quaterly, vol. 17, 1972, p. 371-381.
- HENDERSON Bruce D. - "The origin of strategy", Harvard Business Review, November-December 1989, p. 139-143.
- HENDERSON Rebecca M. & CLARK Kim B. - "Architectural innovation : the reconfiguration technologies and the failure of established firmes", Administrative Science Quaterly, Vol. 35, N° 1, March 1990.
- HENGELBROCK Jürgen et LANZ Jakob - "Examen historique du concept de passion", Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 21, printemps 1980.
- HERAN François - "La seconde nature de l'habitus : Tradition philosophique et sens commun dans le langage sociologique", Revue Française de Sociologie, XXVIII, 1987, p. 385-416.
- HERBERT Jean - "Spiritualité hindoue", Editions Albin Michel, 1972.
- HERBST Ph. G. - "Alternatives to hierarchies", International series on the quality of working life, Martinus Nijhoff social Sciences Division, 1976.
- HERFRAY Charlotte - "La psychanalyse hors les murs", Desclée de Brouwer, Épi, 1993.

- HERMANN Imre - "L'instinct de cramponnement chez l'homme" extrait de "L'instinct filial", Denoël, 1972 reproduit in CHEMANA Roland - "La psychanalyse : textes essentiels", Larousse, 1993, p. 389-404.
- HERVIEU-LÉGER Danièle - "La sociologie et la nouvelle religiosité", Sciences Humaines, N° 34, décembre 1993.
- HINDE Robert A. PERRET-CLERMONT Anne-Nelly & STEVENSON-HINDE Joan - "Relations interpersonnelles et développement des savoirs", DELVAL, 1988.
- HINTERHUBER Hans H. & POPP Wolfgang - "Ara you a strategist or just a manager ?", Harvard Business Review, Janvier-Février 1992.
- HOCQUARD Claire & OURY Jean-Marc - "Une "nouvelle" économie de l'entreprise ? A propos de "Vers une nouvelle économie de l'entreprise""", Annales de Mines, Gérer et Comprendre, Mars 1989.
- HOCQUARD Claire & OURY Jean-Marc - "Vers une nouvelle économie de l'entreprise", Annales de Mines, Gérer et Comprendre, Juin 1987.
- HOFER C.W. & CHARAN R. - "The Transition to Professional Management : Mission Impossible ?", American Journal of Small Business, vol. IX, N° 1, summer 1984.
- HOFER C.W. - "Turnaround strategies", Journal of Business Strategy, 1, 1980, p. 19-31.
- HOFSTEDE GEERT - "Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation", Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1987.
- HONESS Terry M. - "Soi et identité : analyse notionnelle et examen des courants de recherche actuel", Psychologie Française, N° 35-1, 1990, p. 17-23.
- HORNEY Karen - "La compétition névrotique" extrait de "Les voies nouvelles de la psychanalyse" L'Arche, 1953 reproduit in CHEMANA Roland - "La psychanalyse : textes essentiels", Larousse, 1993, p. 404-412.
- HOROVITZ - "Allemagne, Grande-Bretagne, France : trois styles de management", Revue Française de Gestion, septembre-octobre et novembre-décembre 1978.
- HOUANG-PO - "Entretiens", Les Deux Océans, Seuil, 1985.
- HOUDE Renée - "Y-a-t'il une crise du milieu de la vie ?", Le Journal des Psychologues, N° 118, Juin 1994.
- HOUDE Renée - "Les temps de la vie : le développement psychosocial de l'adulte selon la perspective du cycle de vie" Gaëtan Morin Editeur, 1991.
- HOUDE Renée - "Les transitions de la vie adulte et la formation expérientielle" in COURTOIS Bernadette (sous la direction de) - "Apprendre par l'expérience", Education Permanente, N° 10/101, Décembre 1989.
- HOUZEL Didier - "enveloppe familiale et fonction contenante" in ANZIEU & alii - "L'activité de pensée : émergences et troubles", Dunod, 1994.
- HOUZEL Didier - "Le concept d'enveloppe psychique" in "Les enveloppes psychiques", Dunod, 1987
- HREBINIAK L. G. & JOYCE W. F. - "Organization adaptation : Strategic choice and environmental determinism", Administrative Science Quaterly, 30, 1985, p. 336-349.
- HUBER George P. - "Organizational Learning : The Contributing Processes and the Litteratures", Vol. 2, N° 1, February 1991.
- HUBER George P. - "The nature and Design of Post-Industrial Organizations", Management Science, vol. 30, N° 8, 1984.
- HUBER Winfrid - "Introduction à la psychoogie de la personnalité", Mardaga
- HUBERMAN A. Mickael & MILES Matthew B. - "Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes", De Boeck Université, 1991.
- HUET Sylvestre & PESSIS-PASTERNAK Guitta - "L'ordre du chaos", Sciences et Avenir, Avril 1992.

- HUGUET Michèle - "Structure de sollicitation sociale et incidences subjectives", Bulletin de Psychologie, Tome 36, N° 360, 1983.
- HULAK Fabienne - "De l'hallucination à la création", Bulletin de Psychologie, tome XLVI, N° 410, 1992-1993.
- HUMBERT Elie G. - "La dimension d'aimer : six conférences 1983-85", Cahiers Jungiens de Psychanalyse, 1994/a.
- HUMBERT Elie G. - "L'homme aux prises avec l'inconscient : réflexions sur l'approche jungienne", Editions Albin Michel, Espaces Libres, 1994/b.
- HURET J.-D. - "Cognition et tomographie par émission des positions en psychopathologie" in SAMUEL-LAJEUNESSE Bertrand, BOYER Patrice & LOAS Gwenolé (sous la direction de) - "Psycho-pathologie cognitive", Masson, 1991.
- HURTIG Marie-Claude, MASSONNAT Jean et LECACHEUR Mireille - "L'identité, un champ d'étude en construction", Psychologie Française, N° 35-1, 1990, p. 3-6.
- HUTEAU Michel - "Points de vue cognitifs sur la personnalité : les styles cognitifs dépendant et indépendant du champ" in SAMUEL-LAJEUNESSE Bertrand, BOYER Patrice & LOAS Gwenolé (sous la direction de) - "Psycho-pathologie cognitive", Masson, 1991.
- HUTEAU Michel - "Style cognitif et personnalité : la dépendance - indépendance à l'égard du champ", Presses Universitaires de Lille, 1987.
- HUTEAU Michel - "Les conceptions cognitives de la personnalité", P.U.F., 1985.
- IONESCU Serban - "Bases de la psychopathologie" in R. GHIGLIONE & J.-F. RICHARD (sous la direction de) - "Cours de psychologie tome II", Dunod, 1993.
- JOFFRE Patrick & KËNIG Gérard - "Gestion stratégique : l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers", Editions Litec, 1992.
- IONESCU Serban - "Inconscient : piste de futur", Sciences Humaines, N°29, 1993.
- IRIBARNE (d') Philippe - "La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales", Editions du Seuil, 1989.
- IRIBARNE (d') Philippe - "Vers une gestion "culturelle" des entreprises", Annales des Mines, Gérer et comprendre, septembre 1986.
- ISRAEL Giorgio - "L'histoire du principe du déterminisme et ses rencontres avec les mathématiques" in "Chaos et déterminisme", DAHAN DALMEDICO, CHABERT & CHEMLA (sous la direction), Editions du Seuil, 1992.
- IZUSTU Toshihiko - "L'ambivalence ontologique des "choses" dans la philosophie orientale" in E. CHARON - "L'Esprit et la science", Albin Michel, 1983.
- JACKSON F. & PETTIT P. - "Pour l'œcuménisme explicatif", p. 23-51 in QUERE Louis (sous la direction de) - "La théorie de l'action : le sujet pratique en débat", CNRS éditions, 1993.
- JACKOFSKY E. F. - "Turnover and Job Performance : An Integrated Process Model", Academy of Management Review, vol. 9, N° 1, 1984, p. 74-83.
- JACOB François - "La statue intérieure", Editions Odile Jacob, 1987.
- JACOB François - "Le jeu des possibles : essai sur la diversité du vivant", Fayard, 1981.
- JACOB François - "L'évolution sans projet" in "Le darwinisme aujourd'hui", Editions du Seuil, 1979.
- JACOB François - "La logique du vivant : une histoire de l'hérédité", Gallimard, 1970.
- JACOB Maurice - "Le temps des processus élémentaires" in KLEIN, SPIRO, 1994, op. cité.
- JACOBSON Edith - "Les dépressions : états normaux, névrotiques et psychotiques", Payot, Science de l'homme, 1979.
- JACOBSON Edith - "Le Soi et le monde objectal", P.U.F., le fil rouge, 1975.

- JACOT Jacques-Henri (sous la direction de) - "Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation", Presses Univertaires de Lyon, 1994.
- JACQ Francis & MULLER Jean-Louis - "L'homme retrouvé : mythes et imaginaire dans l'entreprise", E.S.F. Editeur, 1994.
- JACQUARD Albert - "Hasard et génétique des populations" in "Le hasard aujourd'hui", Editions du Seuil, 1991.
- JAMEUX Claude - "Organsiation du pouvoir et pouvoir de l'organsiation", Economies et Sociétés, "Sciences de Gestion", cahiers de l'I.S.M.E.A., N° 7, 1986.
- JANET Pierre - "Les troubles de la personnalité sociale", Annales Médico-Psychologiques, tome II, N° 2, juillet 1937 reproduit in Bulletin de Psychologie, N° 414, Tome XLVII, Janvier-Février 1994.
- JANOV Arthur - "Empreinte : marqués pour la vie par les circonstance de la naissance", Robert Laffont, 1983.
- JANOV Arthur - "Le cri primal", champs Flammarion, 1975 (1970 pour l'édition anglaise).
- JAUQUES Elliot - "Why the Psychoanalytical Approach to Understanding Organizations is Dysfunctional", Human Relations, vol. 48, N° 4, 1995/a, p. 343-349.
- JAUQUES Elliot - "Reply to Dr. Gilles Amado", Human Relations, vol. 48, N° 4, 1995/b, p. 359-365.
- JAUQUES Elliot - "Structure d'organisation et créativité individuelle" in "La rupture entre l'entreprise et les hommes", CHANLAT & DUFOUR (sous la direction), Editions d'Organisation, 1985.
- JAUQUES Elliot - "Intervention et changement dans l'entreprise", Dunod, 1972.
- JAUQUES Elliot - "Mort et crise du milieu de vie" in "Crise, rupture et dépassement", Dunod, 1963 (1979 pour l'édition française).
- JAUQUES Elliot - "Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution", 1955 in "André LÉVY - "Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains", Tomme II, Dunod, 1978.
- JARILLO J. Carlos - "When Small Is Not Enough : How To Save Entrepreneurs From Themselves", European Management Journal, vol. 6, n° 4, 1988.
- JARNIOU Pierre - "L'entreprise comme système politique" in JOFFRE (patrick) et SIMON (Yves) (sous la direction de) - "Encyclopédie de gestion", Economica, 1989.
- JARNIOU Pierre - "L'entreprise comme système politique", P.U.F., 1981.
- JASPARS Jos & HEWSTONE Miles - "La théorie de l'attribution" in MOSCOVICI Serge (sous la direction de) - "Psychologie sociale", P.U.F., 1984.
- JEANNEROD Marc - "Intention, représentation, action", Revue Internationale de Psychopathologie, N° 10, 1993, p. 167-1991.
- JEANNEROD M. & ROCHMANNNS M. - "Esprit, où est-tu ?", Odile Jacob, 1991.
- JOBERT Guy - "Les histoires de vie : entre la recherche et le formation", Education Permanente, N° 72-73, 1984.
- JODELET Denise (sous la direction de) - "Les représentations sociales", P.U.F., 1989.
- JOFFRE Patrick & KÆNIG Gérard - "L'acteur paradoxal ou la gestion constructive des contradictions" Direction et Gestion, N° 138-139, Nov. 1992 - Fév. 1993.
- JOFFRE Patrick & KÆNIG Gérard - "Stratégie d'entreprise : Antimanuel", Economica, 1985.
- JOHNSON G. - "An organizational action approach to strategic management", Manchester Business School, W.P., N° 142, 1987.
- JOULE Robert-Vincent - "La soumission librement consentie : le changement des attitudes et des comportements sociaux" in MOSCOVICI Serge (sous la direction de) - "Psychologie sociale des relations à autrui", Nathan Université, 1994.

- JULIA Myriam & LEHOUCQ Thérèse - "Les industries graphiques", Service de Statistiques Industrielles, Ministère de L'industrie & du Commerce Extérieur, septembre 1992.
- JULIEN (sous la direction de) - "Les PME : bilan et perspectives", Presses Inter Universitaires, Economica, 1994.
- JULIEN P.-A. & MARCHESNAY M. - "La petite entreprise : principes d'économie et de gestion", Editions G. Vernet, Librairie Vuilbert, 1987.
- JULLIEN-PALLETIER Vivianne - "Le processus d'individuation et l'Ouverture au Transpersonnel dans l'œuvre de C.G. JUNG" in "Médecines nouvelles & psychologies transpersonnelles", Question de, Albin Michel, N° 64, 1986.
- JUNG Carl Gustav - "Synchronicité et paracelsica", Editions Albin Michel, 1988.
- JUNG Carl Gustav - "L'homme à la découverte de son âme", Editions Albin Michel, 1987.
- JUNG Carl Gustav - "L'Âme et le soi : renaissance et individuation", Editions Albin Michel, 1967 (1990).
- JUNG Carl Gustav - "Dialectique du Moi et de l'inconscient", Gallimard, Folio essais, 1964.
- JUNG Carl Gustav - "Problèmes de l'âme moderne", Buchet-Chastel, 1961.
- KAES René - "Le Groupe et le Sujet de Groupe", Dunod, 1993.
- KAES René & alii - "L'institution et le institutions : études psychanalytiques", Dunod, 1988.
- KAES René - "La catégorie de l'intermédiaire et l'articulation psycho-sociale" Bulletin de Psychologie, Tome XXXVI, N° 360, 1983.
- KAES René - "Etayages et structuration du psychisme", Connexions, 44, 1984, p. 11-48.
- KAES René - "Introduction à l'analyse transitionnelle" in "Crise, rupture et dépassement", Dunod, 1979.
- KAES René - "L'appareil psychique groupal : construction du groupe", Dunod, 1976.
- KAES R., ANZIEU D. & THOMAS L. V. - "Fantasme et formation", Dunod, 1975.
- KAKAR Sudhir & CLEMENT Catherine - "La folle et le saint", Editions du Seuil, Le Champ Freudien, 1993.
- KALIKA Michel - "De l'organisation réactive à l'organisation anticipatrice" Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1991.
- KALIKA Michel - "Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances", Economica, collection Gestion, 1988
- KALIL Ronald - "La formation des synapses dans le cerveau", Pour la Science, N° 148, Février 1990.
- KAMIENIECKI Hanna - "Histoire de la psychosomatique", P.U.F., collection "Que sais-je ?", N° 2851, 1994.
- KANDEL Eric & HAWKINS Robert - "Les bases biologiques de l'apprentissage", Pour la Science, N° 181, Novembre 1992.
- KARLI Pierre - "L'homme agressif", Editions Odile Jacob, Collection Points, 1987.
- KARNAS G. & VANANBRUEL M. - "Représentations sociales du soi en interaction avec autrui : analyse binaire classique du soi, du soi idéal et du soi social", Bulletin de Psychologie, Tome 34, N° 348, p. 57-64.
- KASTERSZTEIN J. - "Les stratégies identitaires des acteurs sociaux : approche dynamique des finalités", p. 27-42 in ouvrage collectif - "Stratégies identitaires", P.U.F., Psychologie d'aujourd'hui, 1990.
- KAUFFMAN Stuart - "Antichaos et adaptation", Pour la Science, N° 168, Octobre 1991.
- KAYSER Gunther - "The stages of growth in small and medium business : the current demand and supply of economic services some experiences", 17ème European Small Business Seminar, Actes du colloque, GENOA, 1987.

- KAZANJIAN Robert K. - "Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based- new Ventures", *Academy of Management Journal*, vol. 31, N° 2, 1988.
- KECK Sara L. & TUSHMAN Mickael L. - "Environmental and organizational context and executive team structure", *Academy of Management Journal*, vol. 36, N° 6, 1993, p. 1314-1344.
- KEELEY Mickael - "Organizational Analogy : A comparaison of Organismic and Social Contract Models", *Academy Science Quaterly*, Vol. 25, 1980, p. 337-363.
- KELLY Dawn & AMBURGEY Terry L. - "Organizational inertia and momentum : a dynamic model of strategic change", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, N° 3, 1991.
- KELSEY D. - "The economics of chaos or the chaos of economics", *Oxford Economic Papers*, 1988, vol. 40.
- KEPNER Charles & TREGOE Benjamin - "Le nouveau mamanger rationel", *Interéditions*, 1985.
- KESNER Idalene & DALTON Dan R. - "Top Managment Turnover and CEO Succession : An Investigation of Effects of Turnover on Performance", *Journal of Management Studies*, vol. 31, N° 5, 1994.
- KETS DE VRIES Manfred - "Leaders, fous et imposteurs", *Editions ESKA*, collection sciences de l'organisation, 1995.
- KETS DE VRIES Manfred - "The anatomy of the entrepreneur : clinical observations", *INSEAD Working Paper Series*, 95/35, 1995/a.
- KETS DE VRIES Manfred F.R. - "CEOs Also Have the Blues", *European Management Journal*, vol. 12, N° 3, september 1994.
- KETS DE VRIES Manfred F.R. - "Can You Manage the Rest of Your Life ?", *European Management Journal*, vol. 12, N° 2, june 1994.
- KETS DE VRIES Manfred F.R. - "Profession leader : une psychologie du pouvoir", *Mc Graw-Hill*, 1991.
- KETS DE VRIES Manfred - "Succession du PDG : l'ombre au tableau", *Harvard l'Expansion*, N° 50, automne 1988.
- KETS DE VRIES Manfred F.R. & MILLER Danny - "L'entreprise névrosée", *Mc Graw-Hill*, 1985.
- KETS DE VRIES Manfred F.R. - "The dark side of entrepreneurship", *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1985.
- KETS DE VRIES Manfred F.R. & MILLER Danny - "Neurotic Style et Organizational Pathology", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 1984, p. 35-55.
- KETS DE VRIES Manfred F.R. - "Comment rendre fous vos subordonnées", *Harvard l'Expansion*, N° 15, hiver 1979-80.
- KIESLER S. & SPROULL L. - "Managerial response to changing environments : Perspectives on problem sensing from social cognition", *Administrative Science Quaterly*, 27, 1982, p. 548-570.
- KILANI Mondher - "Introduction à l'anthropologie", *Editions Payot Lausanne*, 1989.
- KIMBERLY John R. - "Issues in the Creation of Organizations : Initiation, Innovation, and institutionalization", *Academy of Management Journal*, vol. 22, N° 3, 1979.
- KIMURA Motoo - "La théorie neutraliste de l'évolution moléculaire", in "L'évolution", *Bibliothèque POUR LA SCIENCE*, diffusion BELIN, 1978.
- KIMURA Motoo - "Théorie neutraliste de l'évolution", *Flammarion*, 1990.
- KIRAT Thierry - "L'organisation, entre statique et dynamique : une revue critique de la littérature économique" in Jacques-Henri JACOT (sous la direction de) - "Formes anciennes, formes nouvelles d'organisation", *Presses Universitaires de Lyon*, 1994.
- KLEIN Etienne - "Le temps", *Dominos*, *Flammarion*, 1995.
- KLEIN Etienne & SPIRO Michel (édité par) - "Le temps et sa flèche", *Editions Frontières*, 1994.

- KLEIN Etienne - "Physique : la concordance des temps", Ciel et Espace, novembre 1993.
- KLEIN Etienne - "Sous l'atome les particules", Dominos, Flammarion, 1993.
- KLEIN Jean - "Transmettre la lumière", Les Editions du Relié, 1993.
- KLEIN Jean - "A l'écoute de soi", Les Deux Océans, 1993.
- KLEIN Jean - "Qui suis-je ? La quête sacrée", Albin Michel, 1989.
- KLEIN Jean - "L'insondable silence", Les Deux Océans, 1986.
- KLEIN Mélanie - "Le deuil et ses relations avec les maniacos-dépressifs" (1940) in "Essais de psychanalyse (1921-1945)", Payot, 1968, p.341-369.
- KLEIN Mélanie & RIVIERE Joan - "L'amour et la haine", Petite bibliothèque Payot, 1968.
- KËNIG Gérard - "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1994.
- KËNIG Gérard - "Production de la connaissance et constitution des pratiques organisaitonelles", Revue de G.R.H., N° 9, novembre 1993.
- KËNIG Gérard - "Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques", Nathan, 1990.
- KËNIG Gérard - "La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre" in collectif, - "De nouvelles théories pour gérer l'entreprise", Economica, 1987.
- KOESTENBAUM Peter - "Socrate et le business", Interéditions, 1989.
- KOHUT H. - "Réflexion sur le narcissisme et la rage narcissique", Revue Française de Psychanalyse, N° 4, 1978, p. 683-719.
- KOHUT H. - "Le Soi", P.U.F., Le fil rouge, 1974 (1971 pour l'édition anglaise).
- KOJEVE Alexandre - "L'idée du déterminisme dans la physique classique et la physique moderne", Librairie Générale Française, 1990.
- KOUZE J. M. & POSNER B. - "Le défi du leadership", Afnor gestion, 1991.
- KOURILSKY-BELLIARD Françoise - "Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement", Interéditions, 1995.
- KOVALEVSKY Eugraph - "La quête de l'Esprit", Albin Michel, 1993.
- KRESS-ROSEN Nicolle - "Transferts et passions. A propos de l'affaire Spielrein", Clinique de la passion, APERTURA, collection de recherche psychanalytique, vol. 8, 1993.
- KRIESBERG Louis - "Carrers Organization Size and Succession", American Journal of Sociology, tome LXVIII, 1962, p. 355-359.
- KRISTEVA Julia - "Soleil noir : dépression et mélancolie", Gallimard, collection "Folio/essais", 1987.
- KROEGER Caroll V. - "Managerial Development in the Small Firm", California Management Review, vol. XVII, N° 1, 1974.
- KUBLER-ROSS Elisabeth - "La mort, dernière étape de la croissance", Editions du Rocher, 1985 (1975 pour l'édition anglaise).
- KUBLER-ROSS Elisabeth - "Les derniers instants de la vie", Labor & Fides, Genève, 1975.
- KUHN - "La structure des révolutions scientifiques", Champs Flammarion, 1983.
- LABORIT Henri - "La nouvelle grille", Editions Robert Laffont, 1974.

- LABOUNOUX Gérard - "Socialité organisationnelle" in collectif Sciences Humaines Paris IX-Dauphine - "Organisation et management en questions(s)", éditions l'Harmattan, collection "Logiques sociales", 1987.
- LADISLAS Robert - "Le temps en biologie : le vieillissement" in KLEIN, SPIRO, 1994, op. cité.
- LAGACHE Daniel - "Les rapports de l'angoisse et de la conscience (1949)" in "Le psychologue et le criminel", Œuvres II, 1949-1952, P.U.F., 1979.
- LAGACHE Daniel - "L'amour et la haine (1939)" in "Le hallucinations verbales et travaux cliniques", Œuvres I, 1932-1946, P.U.F., 1977.
- LAGACHE Daniel - "Le travail du deuil : Ethnologie et psychanalyse (1938)" in "Le hallucinations verbales et travaux cliniques", Œuvres I, 1932-1946, P.U.F., 1977.
- LAGACHE Daniel - "Deuil maniaque (1938)" in "Le hallucinations verbales et travaux cliniques", Œuvres I, 1932-1946, P.U.F., 1977.
- LAGACHE Daniel - "Passions et psychoses passionnelles (1936)" in "Le hallucinations verbales et travaux cliniques", Œuvres I, 1932-1946, P.U.F., 1977.
- LAGACHE Daniel - "La psychanalyse", P.U.F., collection "Que sais-je ?", 1966.
- LAING Ronald D. - "Soi et les autres", Editions Gallimard, collection Tel, 1971.
- LAING Ronald D. - "Le moi divisé", Pluriel, 1970.
- LAING Ronald D. - "La politique de l'expérience : Essai sur l'aliénation et l'oiseau du paradis", Editions Stock, 1969.
- LANDIER Hubert - "Vers l'entreprise intelligente", Calmann-Lévy, 1991.
- LANDIER Hubert - "L'entreprise polycellulaire : pour penser l'entreprise de demain", Entreprise Moderne d'Édition, 1989.
- LANDRY Francine - "La formation expérientielle : origines, définitions, tendances" in COURTOIS Bernadette (sous la direction de) - "Apprendre par l'expérience", Education Permanente, N° 10/101, Décembre 1989.
- LANGANEY André - "Fugue à deux voix pour une théorie", p. 6-20 in "Darwin ou Lamarck : La querelle de l'évolution", Les Cahiers de Sciences et Vie, Les grandes controverses scientifiques, N° 6, Décembre 1991.
- LANGLOIS C. - "Succession du chef d'entreprise : contribution à l'étude de transmission de la petite entreprise familiale", Thèse de Doctorat de 3ème cycle, I.A.E. de Lille, U.S.T.L. de Lille, avril 1987.
- LANGS Robert - "Dominez les émotions qui vous détruisent", Editions le Jour, 1993.
- LANT T. K., MILIKEN F. J. BATRA B. - "The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation : an empirical Exploration", Strategic Management Journal, Vol. 13, N° 8, novembre 1992, p. 585-608.
- LANT T. K. & MEZIAS - "An Organization Model Convergence and Reorientation", Organization Science, vol. 3, N° 1, février 1992, p. 47-71.
- LAPASSADE G. - "L'entrée dans la vie", Editions de Minuit, 1963.
- LAPIERRE Jean-William - "Un cas de triangulation du paradoxe : la Trinité chrétienne" in "Système et paradoxe : autour de la pensée d'Yves Barel", Editions du Seuil, 1993.
- LAPIERRE Jean-William - "L'analyse de systèmes : l'application aux sciences sociales", Syros, 1992.
- LAPLANCHE Jean - "Court traité de l'inconscient", Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 48, automne 1993.
- LAPLANCHE Jean - "Vie et mort en psychanalyse", Flammarion, nouvelle édition augmentée, 1989 (1970 pour la première édition).
- LAPLANCHE Jean - "Problématique IV : l'inconscient et le ça", P.U.F., 1981.
- LAPLANCHE Jean & PONTALIS J. B. - "Vocabulaire de la psychanalyse", P.U.F., 1967.

- LAROCHE Hervé et NIOCHE Jean-Pierre - "L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise", Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1994.
- LASKAR Jacques - "La stabilité du système solaire" in "Chaos et déterminisme", DAHAN DALMEDICO, CHABERT & CHEMLA (sous la direction), Editions du Seuil, 1992.
- LASKAR Jacques & FROESCHLE Claude - "Le chaos dans le système solaire" in "La science du désordre", La Recherche, N° 232, Mai 1991.
- LASZLO Ervin & christopher LASZLO - "Le management évolutionniste : naviguer dans la turbulence", Economica, 1993.
- LASZLO Ervin - "Aux racines de l'univers : vers l'unification de la connaissance scientifique", Editions Fayard, 1992.
- LASZLO Ervin - "La cohérence du réel : Evolution, cœur du savoir", Editions Bordas, 1989.
- LAUGHLIN Richard C. - "Environmental Disturbances and Organizational Trnasitions and Transformations : Some Alternative Models", Organizations Studies, 12/2, 1991.
- LAURENT J.-P. & BARIBEAU J. - "Apport des potentiels évoqués à l'étude des troubles de l'attention dans le syndrome schizophrénique" in SAMUEL-LAJEUNESSE Bertrand, BOYER Patrice & LOAS Gwenolé (sous la direction de) - "Psycho-pathologie cognitive", Masson, 1991.
- LAUTREY Jacques - "Où va la recherche sur le développement cognitif ?", Psychologie Française, N° 39-1, 1994, p. 9-21.
- LAVOIE Dina & CULBERT Samuel - "Stages of Organization and Development", Human Relations, vol. 31, N° 5, 1978.
- LAZEZA Emmanuel - "Analyse de réseaux et sociologie des organisations", Revue Française de Sociologie, Tome 35, 1994, p. 293-320.
- LAZORTHES Guy - "Croyance et raison : de la recherche scientifique à l'interrogation spirituelle", Editions du Centurion, 1991.
- LBOVICI Serge - "Emotions et affects : Point de vue d'un psychanalyste", Bulletin de psychologie, Tome XXXIX, N° 377, 1986.
- LEBRATY Jacques - "Paradoxes et perspectives du métier de conseil en management", Travaux du RODIGE, Cahiers de Recherche de l'I.A.E. de Nice, N° 94/07, 1994.
- LEBRATY Jacques - "Les grandes tendances du management : Propos exploratoires sur la mise en évidence de tendances lourdes en amont des pratiques managériales", Travaux du RODIGE, Cahiers de Recherche de l'I.A.E. de Nice, N° 93/03, 1993.
- LEBRATY Jacques - "Management et gestion : quel apprentissage ?", Économies & sociétés, Série "Sciences de gestion", N° 7, juin 1992.
- LEBRATY Jacques & TELLER R. - "Diagnostic d'entreprise et compétitivité : quelques réflexions méthodologiques" PERCEROU Roger (Préfacé et édité par) - "Entreprise, Gestion et Compétitivité", Economica, 1984.
- LEBRATY Jacques - "Evolution de la théorie de l'entreprise : sa signification, ses implications", Revue Economique, vol. 25, N° 1, janvier 1974.
- LECLERC Bruno & PUCCELLA Salvatore - "Les conceptions de l'être humain : théories et problématiques", Editions du Renouveau Pédagogique, 1993.
- LECLERC-OLIVE Michèle - "Les événements biographiques", p. 275-286 in GAULEJAC, ROY, 1993, op. cit.
- LECOMTE Conrad & CASTONGUAY Louis Georges - "Rapprochement et intégration en psychothérapie", Gaëtan Morin Editeur, 1987.
- LECOMTE Jacques & Achille WEINBERG - "L'univers de la religion", Sciences Humaines, N° 34, décembre 1993.
- LECOMTE Jacques - "La création du monde adolescent", Sciences Humaines, N° 33, novembre 1993.

- L'ECUYER René - "Méthodologie de l'analyse développementale de contenu : Méthode GPS et Concept de Soi", Presses de l'Université du Québec, 1990.
- L'ECUYER René - "L'analyse de contenu : notion et étapes", p. 49-65 in DESLAURIERS Jean-Pierre (sous la direction de) - "Les méthodes de la recherche qualitative", Presses de l'Université du Québec, 1988.
- L'ECUYER René - "Les transformations de l'identité personnel à travers l'évolution du concept de soi chez les adultes et les personnes âgées" in TAP, 1980, chapitre 5.
- L'ECUYER René - "Le concept de soi", P.U.F., 1978.
- LE GALL Didier - "Les récits de la vie : approcher le social par le pratique", p. 35-48 in DESLAURIERS Jean-Pierre (sous la direction de) - "Les méthodes de la recherche qualitative", Presses de l'Université du Québec, 1988.
- LE GALL André - "L'anxiété et l'angoisse", P.U.F., collection "Que sais-je ?", 1992 (édition mise à jour).
- LÉGER J.-M., TESSIER J.-F. MOUTY M.-D. - "Psycho-pathologie du vieillissement", Doin Editeurs, Collection de psychiatrie pratique, 1989
- LEGER J.M. & FLORAND M.F., "L'analyse de contenu : deux méthodes, deux résultats ?", in BLANCHET A. (sous la direction de), "L'entretien dans les sciences sociales", Dunod, 1985.
- LÉGERON Patrick - "Des pratiques comportementales aux pratiques cognitives : une évolution plus qu'une révolution", Psychologie Française, Vol. 3, N° 1, 1993.
- LE GOFF Jean-Pierre - "Le mythe de l'entreprise", Editions La Découverte, 1992.
- LEGRAND Michel - "L'approche biographique : théorie, clinique", Hommes et Perspectives, 1993.
- LE GUEN Claude - "Le principe de réalité psychique", Revue Française de Psychanalyse, tome LIX, janvier-mars 1995.
- LEIFER R. - "Understanding organizational transformation using a dissipative structure model", Human Relations, 1989, Vol. 42.
- LEIFER R. & HUBER J. - "Relations among perceived environmental uncertainty, organization structure and boundary-spanning behavior", A.S.Q., Juin 1977.
- LELORD F. - "Le mouvement cognitif dans l'approche comportementale" in SAMUEL-LAJEUNESSE Bertrand, BOYER Patrice & LOAS Gwénéolé (sous la direction de) - "Psycho-pathologie cognitive", Masson, 1991.
- LELOUP Jean-Yves - "Manque et plénitude : éléments pour une mémoire de l'essentiel", Albin Michel, 1994.
- LELOUP Jean-Yves - "Prendre soin de l'être : Philon et les Thérapeutes d'Alexandrie", Albin Michel, 1993.
- LELOUP Jean-Yves - "L'enracinement et l'ouverture", Question de, Albin Michel, 1989.
- LEMAIGRE Bernard - "Intentionnalité, affectivité et réalité psychique", Revue Française de Psychanalyse, tome LIX, janvier-mars 1995.
- LE MEUR Georges - "Dirigeants de PME : autodidaxie ou autopraxéologie ?" in CASPAR Pierre (sous la direction de) - "La formation des dirigeants", Education Permanente, N° 114, Mars 1993.
- LE MEUR Georges - "Quelle autoformation par l'autodidaxie ?", Revue Française de Pédagogie, N° 102, janvier-février-mars 1993/a.
- * LE MOIGNE Jean-Louis - "Sur l'incongruité épistémologique" des sciences de gestion", Revue Française de Gestion, N° 96, Novembre-Décembre 1993.
- LE MOIGNE Jean-Louis - "Sur la "nouvelle dialectique" selon Yves Barrel" in "Système et paradoxe : autour de la pensée d'Yves Barrel", Editions du Seuil, 1993.
- LE MOIGNE Jean-Louis - "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation" in MARTINET Alain-Charles (sous la direction) - "Epistémologies et sciences de gestion", Economica, 1990.

- LE MOIGNE Jean-Louis - "La modélisation des systèmes complexes", Dunod, 1990.
- LEMOINE Claude - "Autoemprise analytique et transformation de soi", Buletin de Psychologie, Tome 39, N° 374, 1986.
- LENHARDT Vincent - "L'accompagnement individuel des dirigeants : le coaching" in CASPAR Pierre (sous la direction de) - "La formation des dirigeants", Education Permanente, N° 114, Mars 1993.
- LE NY Jean-François - "Les modèles de la psychologie cognitive et de la psychopathologie" in SAMUEL-LAJEUNESSE Bertrand, BOYER Patrice & LOAS Gwenolé (sous la direction de) - "Psycho-pathologie cognitive", Masson, 1991.
- LE MOIGNE Jean-Louis - "La théorie du système général : théorie de la modélisation", P.U.F., 1984.
- LEROY Daniel - "Fondements et impacts du management par projets", thèse de doctorat en sciences de gestion, I.A.E. de Lille, U.S.T. de Lille, décembre 1994.
- LEROY F. & RAMANANSTOA - "Dimensions cognitives et comportementales de l'apprentissage organisationnel : un modèle intégrateur", Actes de la 4ème conférence de Management Stratégique, Association Internationale de Management Stratégique, ESSEC, Université de Paris Dauphine, mai 1995, p. 62-81.
- LE SAGET Meryem - "Le manager intuitif : une nouvelle force", Dunod, 1992.
- LESOURNE Jacques - "Economie de l'ordre et du désordre", Economica, 1991.
- LESTIENNE Rémy - "Le hasard créateur", Editions de la découverte, 1993.
- LESTIENNE Rémy - "Les fils du temps : causalité, entropie, devenir", Presses du C.N.R.S., 1990.
- LESTIENNE Rémy & PATY Michel - "Il y a cinquante ans naissait la physique quantique", La Recherche, N° 47, vol. 5, Juillet-Août 1974.
- LEVASSEUR Michel et QUINTART Aimable - "Finance", Economica, 1990.
- LEVEAU Jacques, GRIEZ Eric et MAZEL Jean-Bernard - "Thérapies comportementales en psychiatrie", Masson, Paris, 1989.
- LEVET-GAUTRAT Maximilienne - "Récits de vie, récits de mort", Revue des Sciences Humaines, tome LXII, N° 191, juillet-septembre 1983.
- LEVINE S. & WHITE P. E. - "Exchange as conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships", ASQ, Mars 1961, p. 583-601.
- LEVINSON Harry - "Les dirigeants : une ressource qui s'épuise", Harvard l'Expansion, N° 26, automne 1982.
- LEVINSON Harry - "On being a middle-aged manager", Harvard Business Review, 1978 (traduction française : Cadres : le passage de la quarantaine).
- LEVITT B. & MARCH J. - "Organizational learning", Annual Review of Sociology, 14, 1988, p. 319-340.
- LEVY Amir - "Second-order planned change : definition and conceptualization", Organizational Dynamics, Summer 1986.
- LEVY André - "Projet interdisciplinaire et intervention clinique", p. 305-313 in GAULEJAC, ROY, 1993, op. cit.
- LEVY-LEBOYER Claude, LEBOYER Marion & GORWOOD Philip - "Psychopathologie sociale", p. 753-773 in WIDLÖCHER D. (sous la direction de) - "Traité de psychopathologie", P.U.F., 1994.
- LEVY-LEBLOND Jean-Marc - "Hasard et mécanique quantique" in "Le hasard aujourd'hui", Editions du Seuil, 1991.
- LEVY-LEBLOND Jean-Marc - "La physique, une science complexe" in FOGELMAN SOULIE Françoise (sous la direction), "Les théories de la complexité : autour de l'œuvre d'Henri Atlan", Editions du Seuil, 1991.
- LEVY-LEBOYER Claude & SPERANDIO Jean-Claude - "Traité de psychologie du Travail", P.U.F., 1987.
- LEWIN Bertram - "Le passé en images", Revue Française de Psychanalyse, tome LIV, N° 4, juillet-août 1990.

- LEWONTIN Richard - "L'adaptation" in "L'évolution", Bibliothèque POUR LA SCIENCE, diffusion BELIN, 1978.
- LIEBERSON S. & O'CONNOR J. F. - "Ledarship and organizational performance : A study of large corporations", American Sociological Review, 37, p. 117-130.
- LINDBLOM C. E. - "The science of muddling through", Public Administration Review, vol. 19, p. 79-88, 1959.
- LINDELL Martin - "How Managers Should change Their Style in a business Life Cycle", European Management Journal, vol. 9, N° 3, septembre 1991.
- LINDON Ralph - "Le fondement culturel de la personnalité", Dunod, 1986 (1959 pour l'édition anglaise).
- LIPIANSKY E. M. - "L'identité à l'articulation du psychologique et du social", Revue Internationale de Psychosociologie, vol. II, N° 2, 1995.
- LIPIANSKY Edmond M. - "Identite et communication : l'expérience groupale", P.U.F., 1992.
- LIPIANSKY E. M. & alii - "Problématique de l'identité", p. 173-212 in ouvrage collectif - "Stratégies identitaires", P.U.F., Psychologie d'aujourd'hui, 1990.
- LIPIANSKY E. M. - "Identité subjective et interaction", p. 7-26 in ouvrage collectif - "Stratégies identitaires", P.U.F., Psychologie d'aujourd'hui, 1990.
- LIPPITT G. L. & SCHMIDT W. H. - "Crisis in a Developing Organization", Harvard Business Review, novembre-décembre 1967.
- LIPOVETSKY Gilles - "L'ère du vide : essais sur l'individualisme contemporain", Gallimard, 1983.
- LIVET Pierre - "La fascination de l'auto-organisation" in DUMOUCHEL P. & DUPUY J.-P. (sous la direction de) - "L'auto-organisation : de la physique au politique", Colloque de CERISY, Editions du Seuil, 1983.
- LOISEAU Bernard & DUPONT Christophe - "Facteurs de succès et d'échecs dans les PME", Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1981.
- LOISEAU L. - "Effet pervers de l'Idéal institutionnel", Bulletin de psychologie, Tome 40, N° 380, 1987.
- LORENZI-CIOLDI Fabio - "Les androgynes", P.U.F., psychologie sociale, 1994.
- LORRAIN J., BELLE A. & RAMANGALAHY C. - "Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise", Revue Internationale PME, vol. 7, N° 1, 1994.
- LORRAIN J. & DUSSAULT L. - "Les entrepreneurs en phase de démarrage : profil psychologique et comportement de gestion", Revue de Gestion des PMO, vol. 2, N° 1, 1986.
- LORSCH Jay W. - "Managing culture : The invisible Barrier to Strategic Change", California Management Review, Vol. XXVIII, N° 2, Winter 1986.
- LOUART Pierre & Christel BEAUCOURT - "Pour dynamiser la GRH dans les petites entreprises : dialoguer avec les logiques sociales des dirigeants", Gestion 2000, N° 1, janvier-février 1995.
- LOUART Pierre - "Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines", Editions Liaisons, 1995.
- LOUART Pierre - "La G.R.H. à l'heure des segmentations et des particularismes" Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai 1994.
- LOUART Pierre - "Le voyage de la culture et de la motivation" in BRABET Julienne (sous la direction) - "Repenser le Gestion des Ressources Humaines ?", Economica, 1993.
- LOUART Pierre - "Le concept de motivation", 3ème congrès de l'AGRH, Actes du Congrès, 1992.
- LOUART Pierre - "Participation aux résultats : les véritables enjeux", Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai 1992.
- LOUART Pierre - "Modèles cognitifs et fonctionnements collectifs : vers un équilibre entre rationalités objectives et intersubjectives", Cahiers de la recherche, CLAREE, I.A.E. de Lille, N° 90/12, 1990.

- LOUART Pierre - "Les dirigeants d'entreprise et leur logique sociale", Cahiers de la recherche, CLAREE, I.A.E. de Lille, N° 90/11, 1990.
- LOUART Pierre - "La gestion des hommes : entre modèles et processus", Cahiers de la recherche, CLAREE, I.A.E. de Lille, N° 90/7, 1990.
- LOUART Pierre - "La gestion des hommes : une création sous contraintes", Cahiers de la recherche, CLAREE, I.A.E. de Lille, N° 90/6, 1990.
- LOUART Pierre - "Modèles d'intervention en gestion des ressources humaines : la médiation structurante, l'élucidation des processus, la réorganisation des énergies et des valeurs de l'action", Cahiers de la recherche, CLAREE, I.A.E. de Lille, N° 90/5, 1990.
- LOUART Pierre - "Trois paradoxes en gestion des ressources humaines", Cahiers de la recherche, CLAREE, I.A.E. de Lille, N° 90/4, 1990.
- LOUTRE-DU PASQUIER Nathalie - "Quinze années d'attachement : Théories, travaux récents et clinique du nourrisson", Bulletin de Psychologie, Tome XL, N° 381, 1987.
- LOWEN Alexander - "Le cœur passionné : symbolique et physiologie de l'amour", Tchou, Editions Sand, 1989 (1988 pour l'édition anglaise).
- LOWEN Alexander - "La peur de vivre", Epi éditeurs, 1983.
- LOWEN Alexander - "La Bio-énergie", Tchou, Editions Sand, 1985 (1975 pour l'édition anglaise).
- LOWEN Alexander - "La dépression nerveuse et la corps", Editions Sand & Tchou, 1975 (1988 pour l'ouvrage consulté).
- LOYE D. & EISLER R. - "Chaos and transformation : implications of non-equilibrium theory for social science and society", Behavioral Science, 1987, Vol. 32.
- LUBTCHANSKY Jacqueline - "Travail de deuil, douloureuse souffrance" in N. AMAR, C. COUVEUR & M. HANUS - "Le deuil", monographies de la Revue française de psychanalyse, P.U.F., 1994.
- LUGAN Jean-Claude - "La systémique sociale", P.U.F., collection "Que sais-je ?", 1993.
- LUGAN Jean-Claude - "Eléments d'analyse des systèmes sociaux", Editions Privat, 1983.
- LUMINET Jean-Pierre - "Matière, espace, temps" in KLEIN, SPIRO, op. cité.
- LUPASCO Stéphane - "Le principe d'antagonisme et la logique de l'énergie", Editions Hermann, 1951 (Editions du Rocher, 1987).
- LUQUET Pierre - "A propos de l'identification", Revue Française de Psychanalyse, tome XLVIII, N° 2, mars-avril 1984.
- LUQUET Pierre - "Le changement dans la mentalisation", Revue Française de Psychanalyse, N° 4, 1981.
- MACY G. J. - "The Selection of General Managers : Some Potential Problems and Suggestions", Journal of General Management, vol. 19, N° 3, Spring 1994.
- MAGE II R. R., BEACH L.R. & MITCHELL T.R. - "Leadership Succession : Tactics for Change", Group & Organization Studies, vol. 16, N° 2, june 1991, p. 125-142.
- MAGUIRE John Gordon - "Au-delà de la métaphore : remarques complémentaires sur "l'expérience vécue" et le psychologie du soi de Kohut", Revue Française de Psychanalyse, tome LV, N° 1, janvier-février 1991.
- MAISONNEUVE Jean - "Introduction à la psychosociologie", P.U.F., 1985.
- MAÎTRE Jacques - "Sociologie de l'idéologie et entretien non directif", Revue Française de Sociologie, Vol. XVI, N° 2, Avril-Juin 1975.
- MAHE Henry - "Quelle formation pour le propriétaire-dirigeant confronté à l'incertitude" in JULIEN & alii - "La PMRE dans un monde en mutation", Presses de l'Université du Québec, 1986.

- MAHE Henry - "PME en démarrage : du décideur au gestionnaire", Enseignement & Gestion, N° 36, hiver 1985.
- MALEWSKA-PEYRE Hanna & TAP Pierre (sous la direction de) - "La socialisation de l'enfance et de l'adolescence", P.U.F., collection "psychologie d'aujourd'hui", 1991.
- MALEWSKA-PEYRE Hanna - "Le processus de dévalorisation de l'identité et les stratégies identitaires", p. 111-142 in ouvrage collectif - "Stratégies identitaires", P.U.F., Psychologie d'aujourd'hui, 1990.
- MALGLAIVE Gérard - "Enseigner à des adultes", P.U.F., 1990.
- MALINNOWSKI Bronislaw - "Une théorie scientifique de la culture", Seuil, 1968.
- MALONE Stewart - "Resting on your Laurels : The Plateauing of the Owner-Manager", European Management Journal, vol. 9, N° 4, December 1991.
- MALRIEU Philippe - "Genèse des conduites d'identité" in TAP, 1979, chapitre 4.
- MANDELBROT Benoît - "Sur l'épistémologie du hasard dans les sciences sociales : invariance des lois et vérification des prédictions" in "Logique et connaissance scientifique", Jean PIAGET (sous la direction), Encyclopédie de la Pléiade, Gallimard, 1967.
- MANDON Daniel - "Culture et changement social : approche anthropologique", Chronique Sociale, 1990.
- MANNONI Octave - "Le passionné "ne veut rien savoir", Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 21, printemps 1980.
- MARC LIPIANSKY Edmond - "Une quête de l'identité", Revue des Sciences Humaines, tome LXII, N° 191, juillet-septembre 1983.
- MARC Edmond - "Quelles démarches en psychologie ?", Sciences Humaines, N° 35, Janvier 1994.
- MARC Edmond - "Le changement en psychothérapie", Retz, 1993.
- MARC Edmond & PICARD Dominique - "L'interaction sociale", P.U.F., 1989.
- MARC Edmond & PICARD Dominique - "L'École de PALO ALTO", Retz, 1984.
- MARCH James G. - "Footnotes to organizational change", Administrative Science Quarterly, 26, 1981 traduit in "Décisions et organisations", Editions d'Organisation, 1991, p. 87-107.
- MARCH James G. - "Décisions et organisations", Editions d'Organisation, 1991.
- MARCH James G. - "Exploration and exploitation in organizational learning", Organizational Science, 2/1, 1991, p. 71-87.
- MARCH James G. & Herbert A. SIMON - "Les organisations", Dunod, 1991 (1958 pour l'édition anglaise).
- MARCHESNAY Michel - "De la théorisation en sciences de gestion", Economies & Sociétés "Sciences de Gestion", Tome 17, N° 4, 1991.
- MARCHESNAY Michel - "La dépendance des firmes individuelles", Economies & Sociétés "Sciences de Gestion", Tome XIII, N° 4,5 et 6, Avril-Mai-Juin 1979.
- MARCHESNAY Michel & alii - "L'ombre des grands", Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1979.
- MARECHAL Ilke Angela (sous la direction de) - "Sciences et imaginaire", Albin Michel, collection "Sciences d'aujourd'hui", 1994.
- MARINO K.E. & DOLLINGER M. J. - "Top Management Succession in Entrepreneurial Firms : Cases from the Computer Industry", Journal MGMT Case Studies, vol. 3, N° 1, 1987, p. 70-79.
- MARION Alain - "Approche de la logique financière de la PMI", Revue Française de Gestion, janvier-février 1982.
- MARION Alain - "L'insuffisance des fonds propres dans les moyennes entreprise industrielle en croissance", Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1977.

- MARTIN Dominique - "Démocratie industrielle : la participation directe dans les entreprises", P.U.F., sociologies, 1994.
- MARTINET Alain-Charles - "Stratégie et pensée complexe", Revue Française de Gestion, mars-avril-mai 1993.
- MARTINET Alain-Charles - "Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ?", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1991.
- MARTINET Alain-Charles (sous la direction) - "Epistémologies et sciences de gestion", Economica, 1990.
- MARTINET Alain-Charles - "Les discours sur la stratégie de l'entreprise", Revue Française de Gestion, janvier-février 1988.
- MARTINET Alain-Charles - "L'histoire, un investissement productif", Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1988.
- MARTINET Alain-Charles - "Management stratégique : organisation et politique", McGraw-Hill, 1984.
- MARTINET Alain-Charles - "Environnement et planification stratégique", Revue Française de Gestion, janvier-février 1976.
- MARTY Pierre - "Psychosomatique et psychanalyse", Revue Française de Psychanalyse, tome LIV, N° 3, mai-juin 1990.
- MARTY Pierre - "A propos des rêves chez les malades somatiques", Revue Française de Psychanalyse, 5, Tome XLVIII, septembre-octobre 1984.
- MARY André - "Le corps, la maison, la marché et les jeux : Paradigme et métaphores dans la "bricolages" de la notion d'habitus", Cahiers du L.A.S.A., Université de Caen, N° 12/13, 1er semestre 1992.
- MASLOW Abraham H. - "Vers une psychologie de l'être", Fayard, 1972.
- MASSE Marie-Claude - "Le contrôle de gestion dans une bureaucratie professionnelle : contribution à la modélisation du cas de l'hôpital public", Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille I, I.A.E. de Lille, septembre 1994.
- MASSHALL Maurice - "Le temps en physique", La Recherche, N° 260, vol. 24, décembre 1993.
- MASSIOUI F. EL & PARTIOT A. - "Etude des processus attentionnels dans la dépression" in SAMUEL-LAJEUNESSE Bertrand, BOYER Patrice & LOAS Gwenolé (sous la direction de) - "Psycho-pathologie cognitive", Masson, 1991.
- MASSONNAT Jean et PERRON Jacques - "Pour une approche multidimensionnelle de l'identité de la personne", Psychologie Française, N° 35-1, 1990, p. 7-15.
- MASUCH Mickael - "Vicious Circles in Organization", Administrative Science Quarterly, 30, March 1985, p. 14-33.
- MATALON Benjamin - "Epistémologie des probabilités" in "Logique et connaissance scientifique", Jean PIAGET (sous la direction), Encyclopédie de la Pléiade, Gallimard, 1967.
- MATURANA Humberto - "Stratégies cognitives", p; 156-180 in "L'unité de l'homme 2 le cerveau humain", MORIN/PIATELLI-PALMARINI, Editions du Seuil, 1974.
- MAURY Liliane - "Wallon et la conscience", Bulletin de Psychologie, Tome 42, N° 392, 1989.
- MAY Robert M. - "Le chaos en biologie" in "La science du désordre", La Recherche, N° 232, Mai 1991.
- MAYER Nonma - "L'entretien selon Pierre Bourdieu : Analyse critique de La misère du monde", Revue Française de Sociologie, XXXVI, N°2, 1995, p. 335-370.
- MAYER Paul - "Organisation en crise une perspective clinique et analytique", Annales des Mines, Gérer et Comprendre, Septembre 1992.
- MAYR Ernst - "L'évolution" in "L'évolution", Editions Pour la Science, diffusion Belin, 1978.

- McDOUGALL Joyce - "Paidoyer pour une certaine anormalité", Revue Française de Psychanalyse, tome XXXVI, N° 3, mai 1972.
- McKINLEY William - "Organizational decline and adaptation : theoretical controversies", Organization Science, Vol. 4, N° 1, Février 1993.
- McLEAN P. D. & GUYOT R. - "Les trois cerveaux de l'homme", Editions Robert Laffont, 1990.
- McNAMEE James - "Les fractales dans les vaisseaux des poumons" in "La science du désordre", La Recherche, N° 232, Mai 1991.
- MELESE Jacques - "Approches systémiques des organisations", Editions Hommes et Techniques, 1979.
- MENDEL Gérard - "La psychanalyse revisitée", Éditions de la découverte, série "Psychanalyse & société", 1993 (édition refondue).
- MENDEL Gérard - "La société n'est pas une famille : de la psychanalyse à la socioanalyse", Éditions de la découverte, série "Psychanalyse & société", 1993/a.
- MENDRAS Henri - "Ordre et désordre dans la société française", Revue "Sciences Humaines", N° 29, Juin 1993.
- MENDRAS Henri et FORSE Michel - "Le changement social", Armand Colin - collection, 1983.
- MERCURE Daniel - "Culture et performance", P.M.O., P. U. du Québec, vol. 2, N° 2, 1986
- MERZ G. R., WEBER P. B. & LAETZ V. B. - "Linking Small Business Management With Entrepreneurial Growth", Journal of Small Business Management, vol. 32, N° 4, october 1994.
- MESSADIÉ Gérald & ROSSION Pierre - "Le cerveau, laboratoire du désir", Sciences et Vie, N° 911, Août 1993.
- MEZARD Marc & TOULOUSE Gérard - "Des verres de spin aux réseaux de neurones" in "La science du désordre", La Recherche, N° 232, Mai 1991.
- MEYER François - "Situation épistémologique en biologie" in "Logique et connaissance scientifique", Jean PIAGET (sous la direction), Encyclopédie de la Pléiade, Gallimard, 1967.
- MEYER Richard - "Emotion : au cœur des psychothérapies", Le Journal des Psychologues, N° 107, Mai 1993.
- MEZIAS Stephen J. & GLYNN Mary Ann - "The three faces of corporate renewal : institution, revolution and evolution", Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993.
- MIALET J.-P. - "Théories cognitives de l'attention" in SAMUEL-LAJEUNESSE Bertrand, BOYER Patrice & LOAS Gwenolé (sous la direction de) - "Psycho-pathologie cognitive", Masson, 1991.
- MICHEL Sandra - "Motivation, satisfaction et implication" in AUBERT & alii - "Management : aspects humains et organisationnels", P.U.F. Fondamental, 1991.
- MICHELAT Guy - "Sur l'utilisation de l'entretien non directif en sociologie", Revue Française de Sociologie, Vol. XVI, N° 2, Avril-Juin 1975.
- MIDLER C. - "Logique de la mode managériale", Annales des Mines, Gérer et Comprendre, Juin 1986.
- MIJOLLA Alain de - "Identifier - être identifié - s'identifier", Revue Française de Psychanalyse, tome XLVIII, N° 2, mars-avril 1984.
- MILAN Gilbert - "La plate-forme stratégique dans un environnement instable", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1991.
- MILES Raymond E. & SNOW Charles C. - "Organizations : New Concepts for New Forms", California Management Review, Vol. XXVIII, N° 3, Spring 1986.
- MILIKEN F. J. & LANT T. K. - "The effect of an organization's recent performance history on strategic persistence and change : the role of managerial interpretations" in DUTTON J. HUFF A. & SHRIVASTAVA P., Advances in strategic Management, 7, JAI Press, Greenwich, 1991, p. 125-152.

- MILLER Danny - "What Happens after Success : The Perils of Excellence", Journal of Management Studies, vol. 31, N° 3, mai 1994, p. 325-350.
- MILLER Danny & MINTZBERG Henry - "Pour l'idée de configuration" in "Théories de l'organisation, personnes, groupes, systèmes et environnements", TESSIER Roger & TELLIER Yvan (sous la direction), Presses de l'Université du Québec, 1991.
- MILLER Danny & TOULOUSE Jean-Marie - "Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms", Management Science, Vol. 32n N° 11, Novembre 1986/a.
- MILLER Danny & TOULOUSE Jean-Marie - "Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms", AJSB, vol. 10, N° 3, winter 1986/b.
- MILLER Danny & DOGE Cornelia - "Psychological and traditional determinants of structure", Administrative Science Quarterly, 31, 1986, p. 539-560.
- MILLER Danny & FRIESEN Peter H. - "A longitudinal study of the corporate life cycle", Management Science, Vol. 30, N° 10, October 1984.
- MILLER Danny & FRIESEN Peter H. - "Structural change and performance ; quantum vs piecemeal approaches", Academy of Management Journal, 25/4, 1982.
- MILLER Danny - "Toward a new contingency approach : The search for organizational gestalts", Journal of Management Studies, vol. 18, 1981, p. 1-26.
- MILLER Danny & FRIESEN P. - "Momentum and revolution in organizational change", Academy of Management Journal, Vol. 23, N° 4, 1980.
- MILLET Lucien - "Un tournant existentiel", Le Journal des Psychologues, N° 118, Juin 1994.
- MINARY Jean-Pierre - "Modèles systémiques et psychologie", Mardaga, 1992.
- MINGUET Guy et PEREZ Yves - "De l'art de diriger comme problème", Education Permanente, N° 114, Mars 1993.
- MINOIS Georges - "L'Eglise et la Science : Histoire d'un malentendu", Tome II - de Galilée à Jean-Paul II, Editions Fayard 1991.
- MINOIS Georges - "L'Eglise et la Science : Histoire d'un malentendu", Tome I - de Saint Augustin à Galilée, Editions Fayard 1990.
- MINTZBERG Henry - "Grandeur et décadence de la planification stratégique", Editions Dunod, 1994.
- MINTZBERG Henry et WESTLEY Frances - "Cycles of organizational change", Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992.
- MINTZBERG Henry - "Le management : voyage au centre des organisations", Editions d'Organisation, 1990.
- MINTZBERG Henry - "Le pouvoir dans les organisations", Editions d'Organisation, 1986.
- MINTZBERG H. & WATERS J. - "Tracking strategy in a entrepreneurial firm", Academy of Management Journal, 1982, 25, p. 465-499.
- MINTZBERG Henry - "Power and Organization Life Cycle", Academy of Management Review. Vol. 9, N° 2, 1984, p. 207-224.
- MINTZBERG Henry - "Le manager au quotidien : les dix rôles du cadre", Editions d'Organisation, 1984.
- MINTZBERG Henry - "Patterns of strategy formation", Management Science, 24/9, 1978.
- MIRABEL-SARRON Christine & RIVIERE Bernard - "Précis de thérapie cognitive", Dunod, 1993.
- MIRABEL-SARRON Christine - "Les abors cognitifs des états dépressifs", Psychologie Française, Vol. 3, N° 1, 1993.
- MIROUZE Robert - "Certains aspects du narcissisme", Revue Française de Psychanalyse, 1, janvier-février 1978.

- MISSENARD André R. - "Narcissisme et rupture" in "Crise, rupture et dépassement", Dunod, 1979.
- MISSENARD André R. - "Identification et processus groupal" in ANZIEU & alii - "Le travail psychanalytique dans les groupes", Dunod, 1972.
- MITROFF Ian I. - "Crisis Management : Cutting through the Confusion", Sloan Management Review, vol. 39, N° 2, Winter 1988, p. 15-20.
- MOAL Alain - "L'approche de "l'éducabilité cognitive" par les modèles du développement cognitif" in SOREL Maryvonne (sous la direction de) - "Apprendre peut-il s'apprendre ?", Education Permanente, N° 88/89, Juillet 1987.
- MOLES Abraham A. - "Les sciences de l'imprécis", Editions du Seuil, 1990.
- MOLINA Nelly - "Problèmes posés à une PME par sa croissance", Direction et Gestion, N° 124/125, 1990.
- MONBOURQUETTE Jean - "Aimer, perdre, grandir : assumer les difficultés et les deuils de la vie", Bayard éditions/Centurion, 1995.
- MONOD Jacques - "Le hasard et la nécessité", Editions du Seuil, 1970.
- MONTBRIAL Thierry de - "La stabilité des sociétés humaines" in DUMOUCHEL P. & DUPUY J.-P. (sous la direction de) - "L'auto-organisation : de la physique au politique", Colloque de CERISY, Editions du Seuil, 1983.
- MONTEIL Jean-Marc - "Soi et le contexte : constructions autobiographiques, insertions sociales, performances cognitives", Armand Colin éditeur, série "Psychologie", 1993.
- MONTEIL Jean-Marc - "Eduquer et former", Presses Universitaires de Grenoble, 1990.
- MONTMOLLIN Germaine de - "L'influence sociale : phénomènes, facteurs, théories", P.U.F., 1977.
- MONTMORILLON Bernard de - "Croissance de l'entreprise" in JOFFRE (patrick) et SIMON (Yves) (sous la direction de) - "Encyclopédie de gestion", Economica, 1989.
- MONTMORILLON Bernard de - "La croissance contractuelle", Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1989.
- MOREAU Alain - "Schéma - Schèmes et activités mnémoniques", Editions du CNRS, 1980.
- MORENO J. L. - "Psychothérapie de groupe et psychodrame", P.U.F., Quadrige, 1965.
- MORGAN Gareth - "Images de l'organisation", Presses de l'Université de Laval, Editions Eska, 1989.
- MORIN Edgar - "Introduction à la pensée complexe", Editions E.S.F., 1990.
- MORIN Edgar - "Science avec conscience", Editions du Seuil, 1990.
- MORIN Edgar - "complexité et organisation", p. 135-154 in AUDET & MALOUIN, 1986, op. cité.
- MORIN Edgar - "La méthode Tome II. La vie de la vie", Editions du Seuil, 1980.
- MORIN Edgar - "La méthode Tome I. La nature de la nature", Editions du Seuil, 1977.
- MORIN Edgar & PIATELLI-PALMARINI Massimo - "L'unité de l'homme : Pour une anthropologie fondamentale", Editions du Seuil, 1974.
- MORIN F. - "Pratiques anthropologiques et histoire de vie", Cahiers internationaux de la Sociologie, vol. LXIX, 1980, p. 313-339.
- MORIN Pierre - "Du macromanagement au micromanagement", Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1990.
- MORVAL Monique - "La recherche interdisciplinaire : une difficile intégration", p. 297-304 in GAULEJAC, ROY, 1993, op. cit.
- MOMÈDE Pierre - "Les bases psycho-physiologiques des émotions", Le Journal des Psychologues, N° 107, Mai 1993.
- MOSCOVICI Serge (sous la direction de) - "Psychologie sociale des relations à autrui", Nathan, 1994.

- MOSCOVICI Serge & DOISE Willem - "Dissensions, concensus", P.U.F. psychologie sociale, 1992.
- MOSCOVICI Serge & MUGNY Gabriel - "Psychologie de la conversion", Delval, 1987.
- MOSCOVICI Serge (sous la direction de) - "Psychologie sociale", P.U.F., 1984.
- MOSCOVICI Serge - "Psychologie des minorités actives", P.U.F., 1979.
- MOSS Richard - "Unifier : s'éveiller à des énergies supérieures grâce à l'amour inconditionnel", Le Souffle d'Or, 1991.
- MOSS Richard - "Le papillon noir : invitation à un changement radical", Le Souffle d'Or, 1989.
- MUCCHIELLI Alex - "La nouvelle psychologie", P.U.F., Collection "Que-sais-je ?", 1993.
- MUCCHIELLI Alex - "Communication interne et management de crise", Editions d'Organisation, 1993.
- MUCCHIELLI Alex - "L'identité", P.U.F., Collection "Que-sais-je ?", 1992.
- MUCCHIELLI Alex - "Les méthodes qualitatives", P.U.F., Collection "Que-sais-je ?", 1991.
- MUCCHIELLI Alex - "Les situations de communication", Editions Eyrolles, 1991.
- MUCCHIELLI Laurent - "Sociologie : le faux débat", Sciences Humaines, N° 35, Janvier 1994.
- MUCCHIELLI Laurent - "L'homme moderne vit toujours de mythes", Sciences Humaines, N° 24, Janvier 1993.
- MUGNY Gabriel (sous la direction de) - "Psychologie sociale du développement cognitif", Peter Lang, Collection Exploration, 1991.
- MUMFORD Alan - "Apprendre par l'action", A.N.D.C.P. Personnel, N° 333, Juin 1992.
- MUNIER Bertrand - "Décision et cognition", Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1994.
- MURRAY Alan I. - "Composition du groupe de dirigeant et performance de l'entreprise", Revue Française de Gestion, Juillet-août-septembre 1989.
- MURRAY PARKES Colin - "Bereavement : Studies of Grief in Adult Life", International Universitis Press, Madison, Connecticut, 1972 (second edition 1986).
- MUSSEN Paul - "La formation de l'identité : découvertes psychologiques et problèmes de recherche" in TAP, 1979, chapitre 2.
- M'UZAN Michel de - "Misère de l'idéal du Moi", Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 27, printemps 1983.
- NACHIN Claude - "Le deuil d'amour" Editions Universitaires, Emergences, 1989.
- NACHT S. - "Le masochisme", Petite Bibliothèque Payot, 1965.
- NADLER David A. & TUSHMAN Michael L. - "Organizational Frame Bending : Principles for Managing Reorientation", The Academy of Management Executive, Vol. III, N° 3, 1989, p. 194-204.
- NARANJO Claudio - "Les chemins de la créativité", Editions Dangles, 1972.
- NASIO J.D. - "Enseignement de 7 concepts cruciaux de la psychanalyse", Petite Bibliothèque Payot, 1992.
- NATHAN Tobie - "L'influence qui guérit", Editions Odile Jacob, 1994.
- NETTER Maurice - "Le deuil de la passion", Revue Française de Psychanalyse, tome LIII, N° 1, janvier-février 1989.
- * NEVEU J.-P. - "Méthodologie de l'implication", Actes du IIème congrès de l'A.G.R.H, Novembre 1991.
- NEYRAUT Michel - "L'identification pour une introduction", Revue Française de Psychanalyse, tome LVVIII, mars-avril 1984.
- NGUYEN-XUAN Ahn - "Le développement cognitif" in "Traité de psychologie cognitive", tome 2, Dunod, 1990.

- NGUYEN-XUAN A., RICHARD J. F. & HOC J.M. - "Le contrôle de l'activité" in "Traité de psychologie cognitive", tome 2, Dunod, 1990.
- NICHOLLS John - "The paradox of managerial Leadership", Journal of General Management, Vol. 18, N° 4, 1993.
- NICOLAÏDIS Nicos - "Le sujet perdant", Revue Française de Psychanalyse, Tome LIII, N° 1, janvier-février 1989.
- NICOLESCU Basarad - "Nous, la particule et le monde", Editions le Mail, 1985.
- NICOLIS Catherine - "Le climat peut-il basculer ?" in "La science du désordre", La Recherche, N° 232, Mai 1991.
- NICOLIS Grégoire et PRIGOGINE Ilya - "A la rencontre du complexe", P.U.F., 1992.
- NICOLIS Grégoire - "Structures dissipatives, bifurcations et fluctuations : vers une dynamique des systèmes complexes" in BRANS, STENGERS & VINCKE (sous la direction) - "Temps et Devenir : à partir de l'œuvre d'Ilya PRIGOGINE", Colloque International de Cerisy de 1983, PATINO, 1988.
- NICOLL D. - "Corporate Change Programmes : A Flase Panacea ?", Management Decision, vol. 31, N° 5, 1993, p. 4-9.
- NIEHOFF B.P., ENZ C.A. & GROVER R.A. - "The Impact of Top-Management Actions on Employee Attitudes and Perceptions", Group & Organization Studies, vol. 15, N° 3, septembre 1990, p. 337-352.
- NIOCHE Jean-Pierre - "Herbert Simon, sapeur et potonnier de l'archipel des sciences sociales", Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1993.
- NIZARD Georges - "Les métamorphoses de l'entreprise : Pour une écologie du management", Economica, 1991.
- NOLLET Daniel - "Thérapie cognitive des troubles de la personnalité", Psychologie Française, Vol. 3, N° 1, 1993.
- NORMAN Lindsay - "Traitement de l'information et comportement humain", Editions Etudes Vivantes, 1980.
- NOVAES Simone B. - "Le sociologue et l'individuel", Bulletin de Psychologie, Tome 39, N° 377, 1986.
- NOVIKOFF-ECK M.C. - "Etats dépressifs" in KOUPERNIK Cyrille, LÔO Henri & ZARIFIAN Edouard - "Précis de psychiatrie", Flammarion Médecine-Sciences, 1982.
- NUTTIN Joseph - "La théorie de la motivation humaine : du besoin au projet d'action", P.U.F., 1985.
- NUTTIN Joseph - "La structure de la personnalité", P.U.F., 1985.
- NYSTROM P. C. & STARBUCK W. H. - "To avoid organizational crises-unlearn", Organizational Dynamics, vol. 12, N° 4, 1984, p. 53-65.
- OBADIA Jean-Paul - "Un bourreau ... de travail", Revue Française de Psychanalyse, tome L, Mars-Avril 1986.
- O'CONNOR Martin - "Thermodynamique, complexité et codépendance écologique : la science de la joie et du deuil", Revue Internationale du Systémique, vol. 8, N° 4-5, p. 397-423.
- OHMAE Kenichi - "The global logic of strategic alliances", Harvard Business Review, March-April 1989.
- OLIE J.P. & CUCHE H. - "Angoisse et anxiété" in KOUPERNIK Cyrille, LÔO Henri & ZARIFIAN Edouard - "Précis de psychiatrie", Flammarion Médecine-Sciences, 1982.
- OLIVA Terence A. - "Information and profitability estimates : modelling the firm's decision to adopt a new technology", Management Science, Vol. 37, N° 5, Mai 1991.
- OLIEVENSTEIN Claude - "L'homme parano", Editions Odile Jacob, 1992.
- OLIVIER Guy - "Les femmes managers : contribution à la réflexion sur les femmes de pouvoir", Cahiers de la recherche, CLAREE, I.A.E. de Lille, N° 93/9, 1992
- OLSON Philip P. - "Entrepreneurship and Management", Journal of Small Business Management, july, 1987, p. 7-13.

- OLSON Philip P. - "Entrepreneurs : opportunistic decision Makers", Journal of Small Business Management, July 1986, p. 29-34.
- ORGOGOZO Isabelle - "Les paradoxes de la communication : à l'écoute des différentes", Editions d'Organisation, 1988.
- ORLEAN André - "Les désordres boursiers" in "La science du désordre", La Recherche, N° 232, Mai 1991.
- ORTOLI Sven - "L'évolution contestée", Sciences & Vie, N° 834, 1987.
- OSBORNE R. H. & HUNT J. - "Environment and Organizational", A.S.Q., 1974.
- O'SHAUGHESSEY N. J. - "Tactics for turnaroud", Management Decision, vol. 24, N° 3, 1986, p. 3-6.
- OSTROFF C. - "Relationships Between Person-Environment Congruence and Organizational Effectiveness", Group & Organization Management, vol. 18, N° 1, march 1993, p. 103-122.
- OTTO Rudolph - "Le sacré, l'élément rationnel dans l'idée du divin et sa relation au rationnel", Payot, 1968.
- OUCHI William - "Théorie `Z", Interéditions, 1982.
- PADIOLEAU Jean Gustave - "L'éthique est-elle un outil de gestion ?", Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1989.
- PADIOLEAU Jean Gustave - "L'ordre social : principe d'analyse sociologique", Logiques sociales, L'harmattan, 1986.
- PAGÈS Max - "Le système socio-mental hospitalier", Bulletin de psychologie, Tome XLVII, N° 417, 1994.
- PAGÈS Max - "Travail émotionnel et expression en psychothérapie", Le Journal des Psychologues, N° 107, Mai 1993.
- PAGÈS Max - "Psychothérapie et complexité", Hommes et Perspectives, EPI, 1993.
- PAGÈS Max - "L'analyse dialectique : propositions", Psychologie Clinique, N° 3, 1990.
- PAGÈS Max - "Le travail amoureux : éloge de l'incertitude", Dunod, 1991.
- PAGÈS Max - "Le système émotionnel, la transformation psychique : propositions pour une articulation entre psychanalyse et nouvelles thérapies", Bulletin de psychologie, Tome 40, N° 382, 1987.
- PAGÈS Max - "L'orientation non-directive en psychothérapie et en psychologie sociale", Dunod, 1986.
- PAGÈS Max - "Pour une démarche dialectique dans les sciences humaines", Bulletin de psychologie, Tome 39, N° 377, 1986.
- PAGÈS Max - "L'emprise : concepts et chantier", Bulletin de psychologie, Tome 39, N° 374, 1986.
- PAGÈS Max - "L'émotion comme conduite intermédiaire", Bulletin de psychologie, Tome XXXIX, N° 377, 1986.
- PAGÈS Max - "La vie affective des groupes", Dunod, 1984.
- PAGÈS Max - "L'emprise", Bulletin de psychologie, Tome 36, N° 360, 1983.
- PAGÈS, BONETTI, GAULEJAC & DESCENDRE - "L'emprise de l'organisation", P.U.F., 1979.
- PAICHELER G. - "Psychologie des influences sociales", Delachaux & Niestlé, 1985.
- PAILLARD Jacques - "Les sciences du système nerveux et le formalisme du hasard organisationnel" in DUMOUCHEL P. & DUPUY J.-P. (sous la direction de) - "L'auto-organisation : de la physique au politique", Colloque de CERISY, Editions du Seuil, 1983.
- PAILLOT Philippe - "Halte au chaos ! chaos déterministe et sciences de gestion : petite histoire d'une analogie incongrüe", Cahiers de la Recherche, I.A.E. de Lille, 1995.
- PAILLOT Philippe - "D'une culture de conquête à une culture d'exclusion", Actes du Colloque "Sciences de gestion et problèmes de l'emploi", I.A.E. de Lille, 1994.

- ✱ PAILOT Philippe - "Hypothèses quant aux déterminants de l'évolution du rôle de dirigeant de PME/PMI", D.E.A. Sciences de gestion, I.A.E. de Lille, 1990.
- PAIN Abraham - "L'autoformation dans les entreprises" in "L'autoformation", Education Permanente, N° 78/79, Juin 1985.
- PALACIO ESPANA Francisco - "La perte de l'objet : la relation d'objet narcissique et l'objet de la reconnaissance", Revue Française de Psychanalyse, tome LIII, N° 1, janvier-février 1989.
- PANKOW Gisela - "Rejet et identité", Revue Française de Psychanalyse, N° 2, mars-avril 1978.
- PAPALIA Diane E. & OLDS Sally W. - "Le développement de la personne", Vigot, 1989.
- PAPERT Seymour - "Epistémologie de la cybernétique" in "Logique et connaissance scientifique", Jean PIAGET (sous la direction), Encyclopédie de la Pléiade, Gallimard, 1967.
- PAQUET Gilles & GELINIER Octave (sous la direction de) - "Le management en crise : pour une formation proche de l'action", Economica, 1991.
- PASINI Willy - "La méchanceté", Editions Payot, 1993.
- PASINI Willy - "La qualité des sentiments", Editions Payot, 1992.
- PASINI Willy - "Eloge de l'intimité", Editions Payot, 1991.
- PASQUERO Jean - "Fusions et acquisitions : principes d'analyse éthique", Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1989.
- PASSERON Jean-Claude - "Le raisonnement sociologique : l'espace non-poppérien du raisonnement naturel", Nathan, 1991.
- PASSERON Jean-Claude - "Biographies, flux, itinéraires, trajectoires" Revue Française de Sociologie, XXXI, 1989, p. 3-22.
- PATUREL Robert - "Délimitation des concepts de croissance interne et de croissance externe", Economies et Sociétés, Série "Sciences de gestion", N° 2, Cahiers de l'I.S.M.E.A., 1981.
- PATY Michel - "Sur l'histoire du problème du temps : le temps physique et les phénomènes" in KLEIN, SPIRO, op. cité.
- PATY Michel - "L'analyse critique des sciences ou le tétraèdre épistémologique", L'Harmattan, 1990.
- PAUCHANT Thierry C. - "La psychologie du self, l'expérience et le vie en entreprise" in CHANLAT Jean-François (sous la direction) - "L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées", Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, 1990.
- PAYETTE Adrien - "L'efficacité des gestionnaires et des organisations", Presses de l'Université du Québec, 1988.
- PECK Scott - "Le chemin le moins fréquenté : apprendre à vivre avec la vie" Editions Robert Laffont, 1987.
- PECQUEUR Michel - "l'éthique au quotidien", Revue Française de Gestion, juin-juillet-août 1989.
- PENNINGES J. M. - "The relevance of the structural-contingency Model for organizational effectiveness", A.S.Q., sept. 1975, p. 393-410.
- PENROSE E. T. - "Biological analogies in the theory of the firm", American Economic Review, 42, 1952, p. 804-819.
- PERRENOUD Philippe - "De quelques apports piagétiens à une sociologie de la pratique", Revue Européenne des Sciences Sociales, N° 38-39, tome 14, 1976.
- PERRET-CLERMONT Anna-Nelly & NICOLET Michel (sous la direction de) - "Interagir et connaître : enjeux et régulations sociales dans le développement cognitif", Delval, 1988.

- PERRIEN Christian - "La formation continue des dirigeants de PME/PMI : pour une approche sociologique de l'action", in Discours, acteurs et pratiques, Education Permanente, N° 118, 1994/1.
- PERRIEN Christian - "Logiques de perfectionnement des dirigeants de PME/PMI", A.N.D.C.P. Personnel, N° 351, juin 1994.
- PERRON-BORELLI Michèle - "Fonction du fantasme : élaboration des liens à l'objet", Revue Française de Psychanalyse, Tome LVIII, avril-juin 1994.
- PERRON-BORELLI Michèle & PERRON Roger - "Fantasme et action", Revue Française de Psychanalyse, Tome LI, N° 2, Mars-avril 1987.
- PERROW Charles - "Complex Organizations : A Critical Essay", Glenview, IL : Scott, Foresman, 1972.
- PERRUCHET Pierre (sous la direction de) - "Les automatismes cognitifs", Pierre Mardaga éditeurs, 1988.
- PERUCHON Marion et THOME-RENAULT Annette - "Destins ultimes et pulsions de mort", Dunod, 1992.
- PESENTI-IRRMANN - "L'objet de la passion, c'est le passionné", Clinique de la passion, APERTURA, collection de recherche psychanalytique, vol. 8, 1993.
- PETER L. J. & HULL R. - "Le principe de Peter", Editions Stock, collection "Le Livre de Poche", 1970.
- PETERS Thomas & WATERMAN Robert - "Le prix de l'excellence", Interéditions, 1983.
- PETIT Marie - "La gestalt : thérapie de l'ici et maintenant", ESF éditeur, 1984.
- PETITIER Aline - "La tendance détournée par son litige même", Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 48, automne 1993.
- PETITOT Jean (sous la direction de) - "Logos et Théorie des Catastrophes : à partir de l'œuvre de René THOM", Actes du Colloque International de Cerisy de 1982, Les Editions PATINO, 1988.
- PETOT Jean-Michel - "Mélanie Klein : le moi et le bon objet 1932-1960", Dunod, 1982.
- PETTIGREW Andrew M. - "Context and action in the transformation of the firm", Journal of Management Studies, 24/6, Novembre 1987.
- PFEFFER J. & DAVIS-BLAKE A. - "Administrative succession and organizational Performance : How Administrator Experience mediates the Succession", Academy of Management Journal, vol. 29, N° 1, 1986, p. 72-83.
- PFEFFER J. - "Power in Organizations", Boston, Pittman, 1981.
- PFEFFER J. & SALANCIK G. R. - "The external Control of Organizations", New-York, Harper & Row, 1978.
- PFEFFER J. - "The ambiguity of leadership", Academy of Management Review, 2, p. 104-112.
- PIAGET Jean - "La naissance de l'intelligence chez l'enfant", Delachaux & Niestlé, 1977.
- PIAGET Jean - "La prise de conscience", P.U.F., Psychologie d'aujourd'hui, 1974.
- PIAGET Jean - "Biologie et connaissance", Gallimard, collections "Idées", 1973.
- PIAGET Jean - "Epistémologie et sciences de l'homme", Idées/Gallimard, 1970.
- PIAGET Jean - "Le structuralisme", P.U.F. 1968.
- PIAGET Jean (sous la direction de) - "Logique et connaissance scientifique", Encyclopédie de la Pléiade, Editions Gallimard, 1967.
- PILORGE Thierry - "Vive les comportements chaotiques !" in Sciences et Vie, N° 914, novembre 1993.
- PINEAU Gaston & LE GRAND Jean-Louis - "Les histoires de vie", P.U.F., collection "Que sais-je ?", 1993.

- PINEAU Gaston & JOBERT (coordinateurs) - "Histoires de vie Tome 1 : utilisation pour la formation", Actes du Colloque "Les histoires de vie en formation", Université de Tours, 5-6-7 juin 1986, L'harmattan, collection "Déformation", 1989/a.
- PINEAU Gaston & JOBERT (coordinateurs) - "Histoires de vie Tome 2 : approches multidisciplinaires", Actes du Colloque "Les histoires de vie en formation", Université de Tours, 5-6-7 juin 1986, L'harmattan, collection "Déformation", 1989/b.
- PINEAU Gaston - "La formation expérientielle en auto-, éco-, co-formation" in COURTOIS Bernadette (sous la direction de) - "Apprendre par l'expérience", Education Permanente, N° 100/101, 1987.
- PINEAU Gaston - "L'autoformation dans le cours de la vie : entre l'hétéro et l'écoformation" in "L'autoformation", Education Permanente, N° 78/79, Juin 1985.
- PINEAU Gaston & Marie-Michèle - "Produire sa vie : autoformation et autobiographie", Edilig, Editions Albert Saint-Martin, 1983.
- PIOTET Françoise et SAINSAULIEU Renaud - "Méthodes pour une sociologie de l'entreprise", Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & ANACT, 1994.
- POIRIER J., CLAPIER-VALLADON S. & RAYBAUT P. - "Les récits de vie : théorie et pratique", P.U.F., le sociologue, 1993 (3ème édition mise à jour).
- POMEAU Yves - "Physique et chaos" in "Temps, Mémoires, Chaos : colloques 1990-1992", Descartes & Cie, 1993.
- POMIAN Krzystof - "Le déterminisme : histoire d'une problématique", in "La querelle du déterminisme", Gallimard, Le Débat, 1990.
- PONTALIS J.-B. - "Non, deux fois non : Tentative de définition et de démantèlement de la "réaction thérapeutique négative"", Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 24, automne 1981.
- PONTALIS J.-B. - "Naissance et reconnaissance du "self" : pour introduire à l'espace potentiel" in ANZIEU & alii - "Psychologie de la connaissance de soi" symposium de l'association de psychologie scientifique de langue française, P.U.F., collection "Psychologie d'aujourd'hui", 1975.
- PONTALIS J.-B. - "L'illusion maintenue", Nouvelle Revue de Psychanalyse, N° 4, autonome 1971.
- POPPER Karl - "Un univers de propensions : deux études sur la causalité et l'évolution", L'Eclat, 1992.
- POPPER Karl - "La connaissance objective", Aubier, Biliothèque philosophique, 1991.
- POPPER Karl - "Le réalisme et la science", Hermann, 1990.
- POPPER Karl - "L'univers irrésolu. Plaidoyer pour l'indéterminisme", Hermann, 1984.
- POPPER Karl - "La rationalité et le statut du principe de rationalité" in CLAASEN E. M. - "Les fondements philosophiques des systèmes économiques", Payot, 1967, p. 142-150.
- POPPER Karl - "Misère de l'historicisme", Agora, 1956.
- PORTELANCE Colette - "La communication authentique", Les Editions du CRAM, 1994.
- PORTELANCE Colette - "Relation d'aide et amour de soi : l'approche non directive créatrice en psychothérapie et en pédagogie", Les Editions du CRAM, 1992.
- PORTER Michael - "La fièvre du court terme", Harvard-l'Expansion, Hiver 1992, p. 103-120.
- POULICHET Sylvie le - "L'œuvre du temps en psychanalyse", Edition Payot & Rivages, collection Rivages/Psychanalyse, 1994.
- POUPART Robert et Brian HOBBS - "Culture et développement organisationnels" in TESSIER R. & TELLIER Y. (sous al direction de) - "Pouvoirs et cultures organisationnels", P.U. du Québec, 1991.
- POURTOIS J.-P. & DESMET H. - "Epistémologie et instrumentation en sciences humaines". Pierre MARDAGA Editeur, 1989.

- POWELL Thomas C. - "Organizational alignment as competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N° 2, Février 1992.
- PRAGIER Georges & FAURE-PRAGIER Sylvie - "Un siècle après l'"Esquisse" : nouvelles métaphores ? Métaphores du nouveau", *Revue Française de Psychanalyse*, tome LIV, N° 6, novembre-décembre 1990.
- PREISENDORFER P. & VOSS T. - "Organizational Mortality of Small Firms : The Effects of Entrepreneurial Age and Human Capital", *Organizations Studies*, 11/1, 1990, p. 107-129.
- PRÉVOST Claude-M. - "La psychologie fondamentale", P.U.F., Collection "Que-sais-je ?", 1994.
- PRIGENT Yves - "L'expérience dépressive : la parole d'un psychiatre", EPI/DESCLÉE DE BROUWER, 1994 (1ère édition 1978).
- PRIGOGINE Ilya - "Temps à devenir : à propos de l'histoire du temps", Les grandes conférences, Editions Fides, 1994.
- PRIGOGINE Ilya - "Les lois du chaos", Flammarion, Nouvelle Bibliothèque Scientifique, 1994.
- PRIGOGINE Ilya - "Les lois du chaos", *Annales des Mines*, Mai 1992.
- PRIGOGINE Ilya - "Le désordre organisateur" in "Faut-il brûler Descartes ?", Guitta PESSIS-PASTERNAK (entretiens avec), Editions la Découverte, 1991.
- PRIGOGINE Ilya - "Loi, histoire et dessertion", in "La querelle du déterminisme", Gallimard, Le Débat, 1990.
- PRIGOGINE Ilya - "Un siècle d'espoir" in BRANS, STENGERS & VINCKE (sous la direction) - "Temps et Devenir : à partir de l'œuvre d'Ilya PRIGOGINE", Colloque International de Cerisy de 1983, PATINO, 1988.
- PRIGOGINE Ilya et STENGERS Isabelle- "Entre le temps et l'éternité", Editions Fayard, 1988.
- PRIGOGINE Ilya et STENGERS Isabelle- "La nouvelle alliance : Métamorphose de la science". Editions Gallimard, 1979.
- PRIGOGINE Ilya - "Structures dissipatives en biologie", *La Recherche*, N° 24, vol. 3, Juin 1972.
- PRIGOGINE Ilya - "Etude thermodynamique des phénomènes irréversibles", Dunod, 1947.
- PROBST G. J. B. - "Organiser l'auto-organisation", Les Editions d'Organisation, 1994 (1987 pour l'édition allemande).
- PROBST G. J. B., BRUGGIMANN O. MERCIER J.-Y. & RAKOTOBARISON A. - "Organisation et management : guider le développement de l'entreprise", tome 3, Les Editions d'Organisation, 1992.
- PROBST G. J. B. & ULRICH Hans - "Pensée globale et management : résoudre les problèmes complexes", Les Editions d'Organisation, 1989.
- QUERE Louis (sous la direction de) - "La théorie de l'action : le sujet pratique en débat", CNRS Editions, 1993.
- QUINN R. E. & CAMERON K. - "Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence", *Management Science*, 29/1, janvier 1983.
- QUINODOZ Jean-Michel - "La solitude apprivoisée : l'angoisse de séparation en psychanalyse", P.U.F., collection "le fait psychanalytique", 1991.
- QUINODOZ Jean-Michel - "Une métaphore de stabilité dans le mouvement des identifications : la portance", *Revue Française de Psychanalyse*, tome LV, N° 1, janvier-février 1991.
- RACAMIER Paul C. - "De l'objet-non-objet", *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, N° 21, printemps 1980.
- RAIMBAULT Michel & SAUSSOIS Jean-Michel - "Organiser le changement", Les éditions d'organsiation, 1983.
- RALLO ROMERO José, RUIZ DE BASCONES Maria Teresa & ZAMORA DE PELLICER Carolina - "Les rêves comme unité et continuité de la vie psychique", *Revue Française de Psychanalyse*, N° 5-6, 1974.
- RAMANANTSOA Bernard & THIERY-BASLE - "Histoire et identité de l'entreprise", Janvier-Février 1989.

- RANK Otto - "Le traumatisme de la naissance", Payot, La petite Bibliothèque, 1928 (1979).
- RATHUS Spencer A. - "Psychologie générale", Vigot, 1991.
- RAUX Jean-François - "La professionnalisation des dirigeants à EDF et GDF" in CASPAR Pierre (sous la direction de) - "La formation des dirigeants", Education Permanente, N° 114, Mars 1993.
- RECHARDT Eero - "Les destins de la pulsion de mort" in "Pulsion de mort", P.U.F., 1986.
- RECHARDT Eero & IKONEN Pentti - "A propos de l'interprétation de la pulsion de mort" in "Pulsion de mort", P.U.F., 1986.
- REEVES Hubert - "Poussières d'étoiles", Editions du Seuil, 1984 (1994 pour l'édition consultée).
- REEVES Hubert - "L'heure de s'enivrer : L'univers a-t-il un sens ? ", Editions du Seuil, 1986.
- REEVES Hubert - "Histoire de l'univers" in "L'homme face à la science", Critérim, 1992.
- REICH Annie - "Early Identifications as Archaic Elements in the Superego", Journal of the American Psychoanalytic Association, vol. 2, 1954 reproduit in "Le narcissisme : l'amour de soi", Tchou, 1978, p. 145-169.
- REICH Wilhelm - "Ecoute petit homme !", Petite Bibliothèque Payot, 1973 (1948 pour l'édition anglaise).
- REICH Wilhelm - "L'analyse caractérielle", Editions Payot, collection "Science de l'homme", 1971.
- RENAULT B. - "Vers une électrophysiologie des fonctions cognitives" in SAMUEL-LAJEUNESSE Bertrand, BOYER Patrice & LOAS Gwenolé (sous la direction de) - "Psycho-pathologie cognitive", Masson, 1991.
- REUCHLIN Maurice - "Les différences individuelles dans le développement conatif de l'enfant", P.U.F., psychologie d'aujourd'hui, 1990.
- REYNAUD Emmanuèle - "Identités collectives et changement social : les cultures collectives comme dynamique d'action", Sociologie du Travail, N°2, 1982.
- RIBETTE Régis - "Structures hiérarchiques et motivation", Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1990.
- RIBOUD Antoine - "Modernisation, mode d'emploi", Usine Générale d'Édition, 1987.
- RICHARD François - "Psychothérapie des dépressions narcissiques", P.U.F., voix nouvelles en psychanalyse, 1989.
- RICHARD Jean-François - "Le contrôle de l'activité" in "Traité de psychologie cognitive", tome 2, Dunod, 1990.
- RICHARD Jean-François - "Connaissance et représentation" in "Traité de psychologie cognitive", tome 2, Dunod, 1990.
- RICHELLE Marc - "Du nouveau sur l'Esprit ?", P.U.F., 1993.
- RICQLES Armand de - "Hasard et paléontologie" in "Le hasard aujourd'hui", Editions du Seuil, 1991.
- RIDLEY Mark - "L'évolution", Pour la Science, Belin, 1989.
- RIEHL André - "Entreprise et lâcher-prise", Actes du 3ème Congrès de l'A.G.R.H., "La G.R.H. avec ou sans frontières", 1992.
- RIOUX Jean-Pierre - "L'historien et les récits de vie", Revue des Sciences Humaines, tome LXII, N° 191, juillet-septembre 1983.
- RISPAL Martine - "Les modes de création et de fonctionnement d'accords de coopération (AC) transnationaux entre dirigeants de PME-PMI européens : une analyse qualitative inductive", Thèse de doctorant en sciences de gestion, université de Bordeaux I, décembre 1993.
- RIVIERE Angel - "La psychologie de Vygotsky", Pierre Mardaga éditeur, 1990.
- ROBIDOUX Jean - "Les crises administratives dans les PME", Editions Gaëtan Morin, 1978.

- ROCHER Guy - "L'action sociale", Editions du Seuil, Collection Points, 1968.
- ROCHER Guy - "L'organisation sociale", Editions du Seuil, Collection Points, 1968.
- ROCHER Guy - "Le changement social", Editions du Seuil, Collection Points, 1968.
- ROELENS Nicole - "La quête, l'épreuve et l'œuvre" in COURTOIS Bernadette (sous la direction de) - "Apprendre par l'expérience", Education Permanente, N° 10/101, Décembre 1989.
- ROGER Jacques - "Le transformisme de LAMARCK" in "Le darwinisme aujourd'hui", Editions du Seuil, 1979.
- ROGERS Carl - "La relation d'aide et la psychothérapie", Les Editions ESF, 1970 (version anglaise 1942).
- ROGERS Carl - "Le développement de la personne", Dunod, 1968 (version anglaise 1961).
- ROJOT Jacques - "Ce que participation veut dire", Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai 1992.
- ROJOT Jacques et Alexander BERGMANN - "comportement et organisation", VUILBERT, 1989.
- ROMANELLI E. & TUSHMAN M. - "Organizational Trnsaformations as punctuated Equilibrium : an empirical Test", Academy of Management Journal, vol. 37, N° 5, 1994.
- RONDEAU Alain - "La gestion des conflits dans les organisaitons" in CHANLAT Jean-François (sous la direction) - "L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées", Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, 1990.
- RONDEAU Alain - "Un nouveau cadre théorique pour intégrer les diverses conceptions du leadership organisationnel" in BENABOU Charles & ABRAVANEL Harry (textes dirigés par) - "Le comportement des individus et des groupes dans l'organisation", Gaëtan Morin éditeur, 1986.
- RONY Jérôme-Antoine - "Les passions", P.U.F., "collection Que sais-je ?", 1961.
- ROSE José - "Le hasard au quotidien : coïncidences, jeux de hasard, sondages", Editions du Seuil, 1993.
- ROSENBERG Benno - "Masochisme mortifère et Masochisme gardien de la vie", Monographies de la "Revue Française de Psychanalyse", P.U.F., 1991.
- ROSENBERG Seymour - "Une stratégie de recherche pour l'analyse structurale et fonctionnelle de l'identité de la personne", Psychologie Française, N° 35-1, 1990, p. 51-57.
- ROSOLATO Guy - "Le négatif et son lexique" in "Le négatif : figures et modalités", Dunod, 1989.
- ROUART Julien - "De la finalité du changement", Revue Française de Psychanalyse, N° 4, 1981, p. 1035-1040.
- ROUART Julien - "Ce que "normal" ne veut pas dire", Revue Française de Psychanalyse, tome XXXVI, N° 3, mai 1972.
- ROUART Julien - "Les notions d'investissement et de contre-investissement", Revue Française de Psychanalyse, N° 1, janvier-février 1967.
- ROUILHAN Philippe de - "Paradoxes légers, paradoxes graves", Pour la Science, N° 156, Octobre 1990.
- ROUSSEAUX Nicolas (dirigé par) - "Le culte de l'entreprise", Revue Autrement, N° 100, Septembre 1988.
- RUANO-BORBALAN Jean-Claude - "La fin des religions ?", Sciences Humaines, N° 34, décembre 1993.
- RUELLE David - "Hasard et chaos" in "Le hasard aujourd'hui", Editions du Seuil, 1991.
- RUELLE David - "Hasard et chaos", Editions Odile Jacob, 1991.
- RUELLE David - "Déterminisme et prédictibilité" in "L'ordre du chaos", Bibliothèque pour la Science, diffusion BELIN, 1989.
- RUELLE David - "Déterminisme et prédictibilité", Pour la Science, Août 1984.
- RUELLE David - "Les attracteurs étranges", La Recherche, N° 108, Février 1980.

- RUSTING RICKI - "Les causes du vieillissement", Pour la Science, N° 184, Février 1993.
- RUTHEN Russell - "Complexité et organisation", Pour la Science, N° 185, Mars 1993.
- SAINSAULIEU Renaud - "Culture, entreprise et société" in CHANLAT Jean-François (sous la direction) - "L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées", Les Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, 1990, p. 611-627.
- SAINSAULIEU Renaud (sous la direction de) - "L'entreprise une affaire de société", Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990.
- SAINSAULIEU Renaud - "Sociologie de l'organisation et de l'entreprise", Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz, 1987.
- SAINSAULIEU Renaud - "L'identité au travail", Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.
- SAINT-ARMAND Yves - "Connaître par l'action", P. U. de Montréal, 1992.
- SALOME Jacques - "Heureux qui communique : pour oser se dire et être entendu", Editions Albin Michel, 1993.
- SALOME Jacques - "Relation d'aide et formation à l'entretien", Presses Universitaires de Lille, 1991.
- SALOME Jacques - "Parle-moi ... j'ai des choses à te dire", Editions de l'Homme, 1982.
- SAMALIN-AMBOISE Claudine - "La prise de distance ou l'autre scène de l'implication", Bulletin de psychologie, Tome 39, N° 377, 1986.
- SAMUEL Laurent - "Les mécanismes de la création", p. 40-45 in la revue "Ça m'intéresse", N° 122, Avril 1991.
- SAMUEL-LAJEUNESSE Bertrand, BOYER Patrice & LOAS Gwenolé (sous la direction de) - "Psycho-pathologie cognitive", Masson, 1991.
- SAMUELSON B. A., GALBRAITH C. S. & McGUIRE J.W. - "Organizational Performance and Top-Management Turnover", Organization Studies, 6/3, 1985, p. 275-291.
- SANDLER Joseph (sous la direction de) - "Projection, identification, identification projective", P.U.F., Le Fil Rouge, 1991.
- SANDLER Joseph & JOFFE W. G. - "A propos de la sublimation", Revue Française de Psychanalyse, N°1, 1967.
- SANKOWSKY Daniel - "The charismatic Leader as Narcissist : Understanding the Abuse of Power", Organizational Dynamics, Spring 1995.
- SAPORTA Bernard - "Stratégies des petites et moyennes entreprises" in JOFFRE & SIMON (sous la direction de) - "Encyclopédie de Gestion", tome III, 132, Economica, 1989.
- SAPORTA Bernard - "Stratégies pour les PME", Editions Montchrestien, 1986.
- SARIN Elysée - "Abraham MASLOW et sa psychologie : une théorie citée et méconnue", Annales des Mines, Gérer et Comprendre, Septembre 1991.
- SCHAFER ROY - "Un nouveau langage pour la psychanalyse", P.U.F., Bibliothèque de la psychanalyse, 1990.
- SCHAFER ROY - "Langage et insight", P.U.F., Le fil rouge, 1986.
- SCHALLER Jean-Pierre - "La mélancolie : du bon et du mauvais usage de la dépression dans le vie spirituelle", Beauchesne Editeur, 1988.
- SCHEIN Edgar - "Organizational Culture and Leadership", San Francisco/London, Jossey Bass, 1986.
- SCHEIN Edgar - "Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle" in TESSIER R. & TELLIER Y. (sous la direction de) - "Pouvoirs et cultures organisationnels", P.U. du Québec, 1991 - traduction de l'article parue dans Sloan Management Review, hiver 1984.
- SCHELLING Thomas - "La tyrannie des petites décisions", P.U.F., 1980.

- SCHENDEL D.G., PATTON G.R. & RIGGS J. - "Corporate turnaround strategies : A study of profit decline and recovery", *Journal of General Management*, 3, 1976, p. 3-11.
- SCHEURER Paul - "Révolutions de la science et permanence du réel", P.U.F., 1979.
- SCHMID-KITSIKIS E., PERRET-CATIPOVIC M. & PERRET-VIONNET S. - "Les origines et les conditions de fonctionnement de l'activité mentale" in SCHMID-KITSIKIS, PERRET-CATIPOVIC & PERRET-VIONNET - "Le fonctionnement mental : textes de base en psychologie", Delachaux & Niestlé, 1991.
- SCHNETZLER Jean-Pierre - "La confusion du psychisme et du spirituel" in "Dharma et pensée contemporaine", Editions Prajna, 1992.
- SCHON D. A. - "The reflective Practitioner", New-York, Basic Books, 1983.
- SCHREIBER Max - "La science et ses enjeux", *Sciences Humaines*, N° 11, novembre 1991.
- SCHREUDER H. - "Timely management changes as an element of organizational strategy", *Journal of Management Studies*, vol. 30, N° 5, sept. 1993.
- SCHRÖDINGER Erwin - "Qu'est-ce-que la vie ? De la physique à la biologie", Editions du Seuil, 1986 (1967 pour l'édition originale).
- SCHRÖDINGER Erwin - "Physique quantique et représentation du monde", Editions du Seuil, 1954 (1992).
- SCHUTZENBERGER Marco - "Le hasard peut-il produire la complexité du vivant ?" in "L'homme face à la science", Critérian, 1992.
- SCHWENK Charles R. - "Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, Vol. 11, N° 2, 1986, p. 298-310.
- SCHWENK Charles R. - "Cognitive Simplification Processes in Strategic decision-making", *Strategic Management Journal*, Col. 5, 1984, p. 111-128.
- SEARLE John - "L'esprit est-il un ordinateur ?", *Pour la Sciences*, N° 149, Mars 1990.
- SEARLES Harold - "Mon expérience des états-limites", Editions Gallimard, collection "Connaissance de l'Inconscient", 1994 (1986 pour la version anglaise).
- SEARLES Harold - "L'environnement non humain", Editions Gallimard, collection "Connaissance de l'Inconscient", 1986 (1960 pour la version anglaise).
- SEGAL Lynn - "Le rêve de la réalité : Heinz von Foerster et le constructivisme", Editions du Seuil, 1990.
- SEGAL Hanna - "De l'utilité clinique du concept d'instinct de mort" in "Pulsion de mort", P.U.F., 1986.
- SEGRESTIN Denis - "Le syndicalisme français et l'entreprise (1968-1988)" in SAINSAULIEU Renaud (sous la direction de) - "L'entreprise une affaire de société", Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990.
- SEGUIN Francine - "Les organisations : de l'analyse fonctionnaliste à l'analyse critique" in "Théories de l'organisation, personnes, groupes, systèmes et environnements", TESSIER Roger & TELLIER Yvan (sous la direction), Presses de l'Université du Québec, 1991.
- SEVERIN Gérard - "Un bonheur est si vite arrivé", Albin Michel, 1995.
- SELKOE Dennis - "Le vieillissement du cerveau et de la pensée", *Pour la Science*, N° 181, Novembre 1992.
- SETTLE Tom - "L'indéterminisme remet la science en question" in "Karl Popper et la science d'aujourd'hui", Colloque de Cerisy, Aubier, 1989.
- SFEZ Lucien - "Critique de la décision", Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992 (nouvelle édition corrigée et augmentée).
- SFEZ Lucien - "Critique de la communication", Editions du Seuil, 1992 (1988).
- SFEZ Lucien - "La communication", P.U.F., Collection "Que sais-je ?", 1992 (1991).

- SFEZ Lucien - "La décision", P.U.F., Collection "Que sais-je ?", 1988.
- SHAH Idries - "Apprendre à apprendre", Le Courrier du Livre, 1987.
- SHELDON Alan - "Organizational paradigmes : a theory of organisational change", Organizational Dynamics, N°8, Winter 1980, p. 61-79.
- SILBURN (Eliane) - "Instant et Cause : le discontinu dans la pensée philosophique de l'Inde", Editions De Broccart, 1988.
- SILVERZWEIG S. & ALLEN R. F. - "Changing the corporate culture", Sloan Management Review, Spring 1976.
- SIMON Herbert A. - "Bounded rationality and organizational learning", Organizational Science, 2/1, 1991, p. 125-134.
- SIMON Herbert A. - "Administration et processus de décision", Economica, 1983.
- SIMON Pierre-Jean - "Histoire de la sociologie", P.U.F., 1991.
- SIMONS R. - "How New Top Managers use Control Systems as Levers of Strategic Renewal", Strategic Management Journal, vol. 15, 1994, p. 169-189.
- SINGER Christianne - "Les âge de la vie", Albin Michel, Espaces libres, 1984.
- SINGH J. V., HOUSE R. J. & TUCKER D. J. - "Organizational Change and Organizational Mortality", Administrative Science Quaterly, vol. 31, 1986, p. 587-611
- SLOCUM J. W., MCGILL M. LEI D. T. - "The New Learning Strategy : Anytime, Anything, Anywhere", Orgnizational Dynamics, Autum 1994.
- SMIRCICH L. & STUBBART C.-I. - "Strategic Management in an Enacted World", Academy Management Review, 10, 1985.
- SMITH J.E., CARSON K.P. & ALEXANDER R.A. - "Leadership : It can make the difference", Academy of Management Journal, vol. 27, 1984, p. 765-776.
- SMITH Ken G. & GANNON Martin J. - "Organizational Effectiveness in Entrepreneurial and Professionally Managed Firms", Journal of Small Business Management, july 1987, p. 14-21.
- SMITH Ken G., MITCHELL TERENCE R. & SUMMER Charles E. - "Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle", Academy of Management Journal, Vol. 28, N° 4, 1985.
- SMITH Mark & WHITE C. Michael - "Strategy, CEO Specialization and Succession", Administrative Science Quaterly, 32, 1987, p. 263-280.
- SLOCUM J.W., HANSEN, W. & RAWLINGS S. - "Business strategy and the management of the plateaued employees", Academy of Management Journal, 28, p. 133-154.
- SOLOTAREFF Jeanine - "L'aventure intérieure : la méthde introspective de Paul Diel", Payot, la Bibliothèque scientifique, 1991.
- SOLNIK Bruno - "Gestion financière", Editions Fernand Nathan, 1982 (nouvelle édition).
- SONNENFELD J. - "Heroes in collision : Chief Executive Retirement and the Parade of Future Leaders", Human Resource Management, 25 (2), été 1986, p. 305-333.
- SOREL Maryvonne - "L'éductabilité de l'appareil cognitif : de quoi parle-t-on ? Pourquoi ?" in SOREL Maryvonne (sous la direction de) - "Apprendre peut-il s'apprendre ?", Education Permanente, N° 88/89, Juillet 1987.
- SORMAN Guy - "Les vrais penseurs de notre temps", Librairie Arthème Fayard, Le Livre de Poche, 1989.
- STAHL Alain - "Le "management" : les écueils de la mode", Annales des Mines, Gérer et Comprendre, Mars 1990.
- STANWORTH M. J. K. & CURRAN J. - "Growth and Small Firm - An Alyernative View", The Journal of Management Studies, vol. 13, N° 2, may 1976, p. 95-110.
- ST-ARMAUD Yves - "Connaître par l'action", Les Presses de l'Université de Montréal, 1992.

- STARBUK W. H., GREVE A. HEDBERG B. L. T. - "Responding to crisis", Journal of Business Administration, vol. 9, N° 2, 1978, p. 582-600.
- STARBUK W. H. & HEDBERG B. L. T. - "Saving Organization from a stagnating Environment" p. 249-258 in THORELLI - "Strategy+Structure = Performance", Bloomington, Ind. Indiana University Press, 1977.
- STAW B. - "Knee-deep in the Big Muddy : A study of escalating commitment to a chosen course of action", Organizational Behavior and Human Performance, 16, 1976, p. 27-44.
- STAW B. FOX F. V. - "The trapped administrator : Effects of job insecurity and policy resistance upon commitment to a course of action", Administrative Science Quarterly, 24, 1979, p. 449-471.
- STAW B. FOX F. V. - "Some determinants of commitment to a previously chosen course of action", Human Relations, 30, 1977, p. 431-450.
- STEFFY Brain D. & GRIMES Andrew J. - "A critical theory of organizational science", Academy of Management Review, Vol. 11, N° 2, 1986.
- STENGERS Isabelle - "L'instabilité du temps" in Sciences & Avenir, Hors-série N° 96, 1994.
- STENGERS Isabelle - "L'invention des sciences modernes", Editions La Découverte, 1993.
- STENGERS Isabelles & SCHLANGER Judith - "Les concepts scientifiques", Editions Gallimard, Essais Folio, 1991.
- STENGERS Isabelle (sous la direction) - "D'une science à l'autre : des concepts nomades", Editions du Seuil, 1987.
- STENGERS Isabelle & BAILLY Francis - "Ordre" in STENGERS Isabelle (sous la direction) - "D'une science à l'autre : des concepts nomades", Editions du Seuil, 1987.
- STENGERS Isabelle "Des tortues jusqu'en bas" in DUMOUCHEL P. & DUPUY J.-P. (sous la direction de) - "L'auto-organisation : de la physique au politique", Colloque de CERISY, Editions du Seuil, 1983.
- STEVENSON H. H. & JARILLO J. C. - "A Paradigm of Entrepreneurship : Entrepreneurial Management", Strategic Management Journal, vol. 11, 1990, p. 17-27.
- STEWART Ian - "DIEU joue-t-il avec les dés : les mathématiques du chaos", Nouvelle Bibliothèque Scientifique, Flammarion, 1992.
- STORA Jean Benjamin - "Le stress", P.U.F., collection "Que sais-je ?", 1993 (deuxième édition corrigée).
- STORR Anthony - "Solitude : les vertus du retour à soi-même", Editions Robert Laffont, Collection "Réponses", 1991.
- STREBEL Paul - "Choosing the Right Change Path", California Management Review, vol. 36, N° 2, winter 1994.
- SUE Roger - "Temps et ordre social", P.U.F., le sociologue, 1994.
- SUE Roger - "De l'autoproduction à l'autoformation" in "L'autoformation", Education Permanente, N° 78/79, Juin 1985.
- TABATONI & JARNIOU - "Les systèmes de gestion : politique et structures", P.U.F., 1975.
- TALPIN Jean-Marc - "Penser les crises du mitan", Le Journal des Psychologues, N° 118, Juin 1994.
- TANNEN Debarath - "Décideément, tu ne ma comprends pas !", Robert Laffont, collection "Réponses", 1993.
- TAP Bernard - "La société pygmalion ? Intégration sociale et réalisation de la personne", Dunod, 1988.
- TAP Pierre - "Socialisation et construction de l'identité personnelle" in MALEWSKA-PEYRE Hanna & TAP Pierre (sous la direction de) - "La socialisation de l'enfance et de l'adolescence", P.U.F., collection "psychologie d'aujourd'hui, 1991.
- TAP Pierre (sous la direction de) - "Identité individuelle et personnalisation", Sciences de l'Homme, Privat, 1979.

- TAP Pierre - "L'identification est-elle une aliénation de l'identité ?" in TAP, 1979.
- TAPIA Claude - "Management et sciences humaines", Editions d'Organisation Université, 1991.
- TARNOWSKI Daniel - "Le chaos, monstre sensible et docile" in Sciences et Vie, N° 914, novembre 1993.
- TENENBAUM Sylvie - "Nos paysages intérieurs", Interéditions, 1992.
- TERRAIL Jean-Pierre - "Les vertus de la nécessité sujet objet en sociologie", Cahiers du L.A.S.A., Université de Caen, N° 12/13, 1er semestre 1992.
- TIBERGHIE G. - "Psychologie cognitive, science cognitive et cognitivisme" in DEMAILLY A. LEMOIGNE J.- L. (sous la direction de) - "Sciences de l'Intelligence, sciences de l'artificiel", Presses Universitaires de Lyon, 1986.
- TIBERGHIE G. - "Qu'est ce que le cognitif ?" in SAMUEL-LAJEUNESSE Bertrand, BOYER Patrice & LOAS Gwenolé (sous la direction de) - "Psycho-pathologie cognitive", Masson, 1991.
- TIXIER Pierre-Éric - "Légitimité et mode de domination dans les organisations", Sociologie du Travail, N° 4, 1988.
- THEPOT Jacques - "La rationalité limitée ou l'Arlésienne de la théorie économique", Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août 1993.
- THEVENET Maurice - "La culture d'entreprise", P.U.F., collection "Que sais-je ?", 1993.
- THEVENET Maurice - "Le management participatif : un problème plutôt qu'une solution". Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai 1992.
- THEVENET Maurice & VACHETTE Jean-Luc - "Culture et comportements", Editions Vuilbert, 1992.
- THEVENET Maurice - "Audit de la culture d'entreprise", Editions d'Organisation, 1986.
- THIETART Raymond-Alain & FORGUES Bernard - "La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations", Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai 1993.
- THIETART Raymond-Alain & KENIG Christian - "Programmes aérospatiaux : la stratégie de l'organisation mutuelle", Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai 1987.
- THOM René - "Logos et Chaos" in "Temps, Mémoires, Chaos : colloques 1990-1992", Descartes & Cie, 1993.
- THOM René - "Prédire n'est pas expliquer", La question, ESHEL, 1991.
- THOM René - "Apologie du logos", Hachette, 1990.
- THOM René - "Halte au hasard, silence au bruit", in "La querelle du déterminisme", Gallimard, Le Débat, 1990.
- THOM René - "Paraboles et catastrophes", Champs Flammarion, 1983.
- THOMAS Anisya S. & HERBERT Theodore T. - "The chief executive and strategic change", Journal of Strategic Change, Vol. 2, p. 225-231.
- THOME-RENAULT Annette - "Le traumatisme d'une mort annoncée : psychosomatique et sida", Dunod, 1995.
- THOMPSON J. D. - "Organizations in Actions", McGraw-Hill, New-York 1967.
- THOMPSON Paul - "Des récits de vie à l'analyse du changement social", Cahiers internationaux de la Sociologie, vol. LXIX, 1980, p. 249-268.
- THORELLI Hans B. - "Networks : Between Markets and Hierarchies", Strategic Management Journal, Vol. 7, 1986.
- THUILLIER Pierre - "La revanche du Dieu chaos" in "La science du désordre", La Recherche, N° 232, Mai 1991.
- THUILLIER Pierre - "Bible et science : DARWIN en procès", La Recherche, N° 123, Juin 1981.
- THUILLIER Pierre - "DARWIN et le darwinisme" in "Le darwinisme aujourd'hui", Editions du Seuil, 1979.
- THUILLIER Pierre - "Alors, le darwinisme aujourd'hui ?" in "Le darwinisme aujourd'hui", Editions du Seuil, 1979.

- TIXIER Pierre-Eric - "Légitimité et modes de domination dans les organisations", *Sociologie du travail*, N° 4, 1988.
- TOBOADA-LEONETTI I. - "Stratégies identitaires et minorités", p. 43-84 in ouvrage collectif - "Stratégies identitaires", P.U.F., *Psychologie d'aujourd'hui*, 1990.
- TORELLI Hans B. - "Networks : between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol. 7, 1986, p. 37-51.
- TORT Patrick - "Darwinisme social : la méprise", p. 76-80 in "Darwin ou Lamarck : La querelle de l'évolution", *Les Cahiers de Sciences et Vie*, Les grandes controverses scientifiques, N° 6, Décembre 1991.
- TOURNIER Paul - "La mission de la femme", Delachaux et Niestlé, 1979.
- TOURAINE Alain - "Critique de la modernité", Fayard, 1992.
- TOURAINE Alain - "Production de la société", Editions du Seuil, 1973.
- TOUZE Jacques - "Le cerveau et l'inconscient", Editions Césura, collection psychanalyse, 1994.
- TREMBLAY M. & ROGER A. - "Individual, Familial, and Organizational Determinants of Career Plateau", *Group & Organization Management*, vol. 18, N° 4, December 1993, p. 411-435.
- TREPOS Jean-Yves - "Sociologie de la compétence professionnelle", Presses Universitaires de Nancy, 1992.
- TRIBUS Myron - "Changing the corporate culture - a roadmap for the change agent", *Human systems Management*, 8, 1988.
- TSOUKAS HARIDIMOS - "The missing link : a transformational view of metaphors in organizational science", *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 3, 1991.
- TUSHMAN M. L., NADLER D. - "Organizing for innovation", *California Management Review*, Vol. XXVIII, N° 3, Spring 1986.
- TUSHMAN M. L., NEWMAN W. & ROMANELLI E. - "Convergence and upheaval : Managing the unsteady Pace of organizational evolution", *California Management Review*, Vol. XXIX, N° 1, 1986.
- TUSHMAN M. L. & ANDERSON Philip - "Technological discontinuities and organizational Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, N°3, Septembre 1986.
- TUSHMAN M. L. & ROMANELLI E. - "Organizational evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation" in L. L. CUMMINGS & B. M. STAW (Eds), *Research in Organizational behavior*, Vol. 7, JAI Press, Greenwich, 1985, p. 171-222.
- ULLMO Jean - "Les concepts physiques" in "Logique et connaissance scientifique", Jean PIAGET (sous la direction), *Encyclopédie de la Pléiade*, Gallimard, 1967.
- USUNIER Jean-Claude, EASTERBY-SMITH Mark & THORPE Richard - "Introduction à la Recherche en Gestion", *Economica*, 1993.
- VALADE Bernard - "Changement social" in Raymond BOUDON (sous la direction de) - "Traité de sociologie", P.U.F., 1992.
- VANCIL R. F. - "A look at CEO succession", *Harvard Business Review*, vol. 65, N° 2, 1987, p. 107-117.
- VAN DEN HOVE - "Thermodynamique des systèmes loin de l'équilibre et économie de l'environnement", *Revue Internationale du Systémique*, vol. 8, N° 4-5, p. 377-396.
- VAN DER LINDEN Martial & HUPET Michel (sous la direction de) - "Le vieillissement cognitif", P.U.F., *psychologie d'aujourd'hui*, 1994.
- VAN DER WAALS H. G. - "Le narcissisme", *Revue Française de Psychanalyse*, N° 4, novembre-décembre 1949, p. 501-526.
- VAN LOYE Guy - "Organisation du pouvoir et financement des PME", *Direction et Gestion*, N° 132-133, décembre 1991.

- VAN LOYE Guy - "Le financement du développement des PME par les banques", Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1983.
- VAN METER Karl M. - "Méthodologie sociologique", Revue Internationale des Sciences Sociales, N° 139, Février 1994.
- VAN RILLAER Jacques - "Les illusions de la psychanalyse", Pierre Mardaga éditeur, 1980.
- VARELA Francisco, THOMPSON Evan et ROSCH Eleanor - "L'inscription corporelle de l'esprit : Sciences cognitives et expérience humaine", Editions du Seuil, 1993.
- VARELA Francisco - "Autonomie et connaissance : essai sur le vivant", Editions du Seuil, 1989.
- VARELA Francisco - "Connaître les sciences cognitives : tendances et perspectives", Editions du Seuil, 1988.
- VARELA Francisco - "L'auto-organisation de l'apparence au mécanisme" in DUMOUCHEL P. & DUPUY J.-P. (sous la direction de) - "L'auto-organisation : de la physique au politique", Colloque de CERISY, Editions du Seuil, 1983.
- VARGAS Gérard - Les paradoxes de la communication dans les organisations", R.F.G., Mars-Avril 1984.
- VARGAS Gérard & CHANDEZON Gérard - "le paradoxe dans l'organisation et l'organisation du paradoxe", Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre 1986.
- VASQUEZ A. - "Les mécanismes des stratégies identitaires : une perspective diachronique", p. 143-172 in ouvrage collectif - "Stratégies identitaires", P.U.F., Psychologie d'aujourd'hui, 1990.
- VELDMAN Frans - "Haptonomie : science de l'affectivité", P.U.F., 1989.
- VENKATRAMAN N. & PRESCOTT John E. - "Environment-strategy coaligment : an empirical test of its performance implications", Strategic Management Journal, Vol. 11, 1990, p. 1-23.
- VERGNAUD Gérard - "Questions vives de la psychologie du développement", Bulletin de Psychologie, Tome 42, N° 392, 1989.
- VERMESCH Pierre - "Explicitier l'expérience" in COURTOIS Bernadette (sous la direction de) - "Apprendre par l'expérience", Education Permanente, N° 10/101, Décembre 1989.
- VERNIMMEN Pierre - "Finance d'entreprise : analyse et gestion", Dalloz Gestion, 1988.
- VEXLIARD Alexandre - "Déterminisme et psychologie et l'ouvre de René Zazzo", Bulletin de psychologie, Tome 40, N° 381, 1987.
- VIDAILLET B. - "Agenda décisionnel et complexité cognitive des cadres dirigeants", Actes de la 4ème conférence de Management Stratégique, Association Internationale de Managemetn Stratégique, ESSEC, Université de Paris Dauphine, mai 1995, p. 22-41.
- VIDAL Jean-Pierre - "Le contre-transfert, la groupalité et les frontières du moi", Bulletin de Psychologie, Tome 37, N° 363, 1983.
- VIDERMAN S. - "Le rapport sujet-objet et la problématique du désir", Revue Française de Psychanalyse, N° 4, 1968/a.
- VIDERMAN S. - "Narcissisme et relation d'objet dans la situation analytique", Revue Française de Psychanalyse, N° 1, 1968/b.
- VIEGAS ABREU Manuel - "Le psychisme, l'individu et son monde" in "comportement, cognition et conscience", SIGUAN Miguel (sous la direction de), P.U.F., 1987.
- VIGNE Jacques - "Eléments de psychologie spirituelle", Albin Michel, 1993.
- VIGNE Jacques - "Le maître et le thérapeute", Albin Michel, 1991.
- VINCENT Jean-Didier - "Biologie des passions", Editions Odile Jacob, 1986 (2ème édition revue et corrigée 1994).

- VIORST Judith - "Les renoncements nécessaires : tout ce qu'il faut abandonner en route pour devenir adulte", Collections "Réponses", Editions Robert Laffont, 1988.
- VIRANY B., TUSHMAN M. L. & ROMANELLI E. - "Executive succession and Organization Outcomes in Turbulent Environments : An Organization Learning Approach", Organization Science, vol. 3, N° 1, Février 1992.
- VIRANY B., TUSHMAN M. L. & ROMANELLI E. - "Executive Succession, strategic Reorientations and organizational Evolution", Technology in Society, vol. 7, 1987, p. 297-313.
- VISCIONE J. E. - "Small Compagny Budgets : targets are key", Harvard Business Review, May-June 1984.
- WAGNER W. G., PFEFFER J. & O'REILLY C. A. - "Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups", Administrative Science Quaterly, vol. 29, 1984, p. 74-92.
- WALLON Henri - "La vie mentale", Editions Sociales, 1982 (1938 pour le texte original).
- WATZLAWICK Paul & Giorgio NARDONE - "L'art du changement", L'esprit du Temps, 1993.
- WATZLAWICK Paul - "Les cheveux du baron de Münchhausen : psychothérapie et "réalité"", Editions du Seuil, 1991.
- WATZLAWICK Paul (dirigé par) - "L'invention de la réalité : contributions au constructivisme", Editions du Seuil, 1988.
- WATZLAWICK Paul & alii - "Le nouvelle communication", Editions du Seuil, 1981.
- WATZLAWICK Paul - "Le langage du changement : éléments de communication thérapeutique", Editions du Seuil, 1980.
- WATZLAWICK Paul, WEAKLAND J. & FISCH R. - "Changements : paradoxes et psychothérapie", Editions du Seuil, 1975.
- WATZLAWICK Paul, BEAVIN J. Helmick et JACKSON Don D. - "Une logique de communication", Editions du Seuil, 1972.
- WEBER Max - "Economie et Société", Tome I, Plon, 1971.
- WEBER Max - "Essais sur la théorie des sciences", Plon, 1965.
- WEICK K. E. - "Organizational Culture as a source of High Reliability", California Management Review, Vol. XXIX, N) 2, Winter 1987.
- WEICK K. E. - "The social psychology of organizing", Reading, Addison Wesley, 1979.
- WEIL Pierre - "Vers une approche holistique de la nature de la réalité" in "Médecines nouvelles & psychologies transpersonnelles", Question de, Albin Michel, N° 64, 1986.
- WEIL Simone - "La pensateur et la grâce", Agora, 1947.
- WEIL-BARAIS Annick (sous la direction de) - "L'homme cognitif", P.U.F., 1993.
- WEINBERG Achille - "La fausse querelle des méthodes", Sciences Humaines, N° 35, Janvier 1994.
- WEINBERG Achille - "Des sciences du cerveau aux sciences de la pensée : état des lieux", Sciences Humaines, N° 17, Mai 1992.
- WEINSHALL T. D. & VICKERY L. - "Entrepreneurs : A Balanced View of their Rôle in Innovation and Growth", European Management Journal, vol. 5, N° 4, 1987.
- WEISS Joseph - "Les mécanismes inconscients de la pensée", Pour la Science, N° 151, Mai 1990.
- WELSCH J. & WHITE J. - "A small business is not a little big businness", Harvard Business Review, july 1981.
- WETZEL Marc - "Action et passion", Revue Internationale de Philosophie, N° 3, août 1994.
- WHITE J. & PORE J. - "Why New Executives Often Fail", Management Decision, vol. 29, N° 7, 1991, p. 10-14

- WHOLEY Douglas R. - "The effects of regulatory tools on organizational populations", *Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 4, 1991.
- WHOLEY Douglas R. & BRITAIN Jack W. - "Organizational Ecology : Findings and implications", *Academy of Management Review*, Vol. 11, N° 3, 1986.
- WIDLÖCHER Daniel - "Un cas n'est pas un fait", *Intérêts de la psychanalyse, L'inactuel*, N° 3, printemps 1995/a.
- WIDLÖCHER Daniel & JOUVENT Roland - "La personnalité aux confins des approches structurale et dynamique", *Revue Internationale de Psychopathologie*, N° 17, 1995, p. 25-41.
- WIDLÖCHER Daniel - "Inconscient et théorie de l'action" in FEDIDA P. & WIDLÖCHER D. (sous la direction de) - "Actualité des modèles freudiens : Langage - image - pensée", *Colloque de la Revue Internationale de Psychopathologie*, P.U.F., 1995.
- WIDLÖCHER Daniel - "Deuil fini et deuil sans fin. A propos des effets de l'interprétation" in N. AMAR, C. COUVEUR & M. HANUS - "Le deuil", *monographies de la Revue française de psychanalyse*, P.U.F., 1994.
- WIDLÖCHER Daniel - "La relation narcissique", p. 421-439 in WIDLÖCHER D. (sous la direction de) - "Traité de psychopathologie", P.U.F., 1994/a.
- WIDLÖCHER Daniel - "Psychanalyse et processus de changement", p. 444-460 in WIDLÖCHER D. (sous la direction de) - "Traité de psychopathologie", P.U.F., 1994/b.
- WIDLÖCHER Daniel - "Croire en l'inconscient", *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, N° 48, automne 1993.
- WIDLÖCHER Daniel - "Les lieux de la mémoire", *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, N° 41, printemps 1990.
- WIDLÖCHER Daniel - "La positivité de l'inconscient" in *L'Écrit du temps*, N° 18, 1988.
- WIDLÖCHER Daniel - "Métapsychologie du sens", P.U.F., *Psychiatrie ouverte*, 1986.
- WIDLÖCHER Daniel - "Les logiques de la dépression", *Librairie Arthème Fayard*, 1983.
- WIDLÖCHER Daniel - "Genèse et changement", *Revue Française de Psychanalyse*, 4, 1981.
- WIDLÖCHER Daniel - "Le rationnel et l'irrationnel dans la psychanalyse", *Raison présente*, N° 46, 1978, p. 21-30.
- WIDLÖCHER Daniel - "Freud et le problème du changement", P.U.F., *Bibliothèque de psychanalyse*, 1970.
- WIERSEMA M. F. & BANTEL K. A. - "Top Management Team Turnover as an Adaptation Mechanism : The Role of the Environment", *Strategic Management Journal*, vol. 14, 1993, p. 485-504.
- WIERSEMA M. F. & BANTEL K. A. - "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change", *Academy of Management Journal*, vol. 35, N° 1, 1992, p. 91-121.
- WILDERS M. G. - "The Football Club Manager - a precarious Occupation ?", *The Journal of Management Studies*, vol. 13, N° 2, may 1976, p. 155-163.
- WILBER Ken - "Le paradigme holographique", *Le Jour Editeur*, 1984.
- WILLEM Gilles et PAQUET Gilles - "La connaissance de type delta" in PAQUET Gilles & GELINIER Octave (sous la direction de) - "Le management en crise : pour une formation proche de l'action", *Economica*, 1991.
- WINNICOTT Donald W. - "La nature humaine", *Editions Gallimard*, collection "connaissance de l'inconscient", 1990 (1988 pour l'édition anglaise).
- WINNICOTT Donald W. - "De la pédiatrie à la psychanalyse", *Petite Bibliothèque Payot*, 1976.
- WINNICOTT Donald W. - "Jeu et réalité : l'espace potentiel", *Editions Gallimard*, 1975.
- WINNICOTT Donald W. - "De la pédiatrie à la psychanalyse", *Editions Payot*, *Collection Science de l'homme*, 1969 (1958 pour l'édition anglaise).
- WINNYKAMEN Fayda - "Apprendre en imitant ?", P.U.F., 1992.

- WITTEZAELE Jean-Jacques & GARCIA Teresa - "Ala recherche de l'Ecole de Palo Alto", Editions du Seuil, 1992.
- WOODWARD H. N. - "Quelques pièges dans la gestion des PME", Harvard Expansion, 1990, p. 93-101.
- WOOT Philippe de - "L'entreprise et l'éthique", European Management Journal, Vol. 8, N° 1, March 1990.
- WOOT Robert & BANDURA Albert - "Social cognitive theory of organizational Management", Academy of Management Review, Vol. 14, N° 3, 1989, p. 361-384.
- WUNBERGER Jean-Jacques - "La raison contradictoire : science et philosophie moderne : la pensée du complexe", Albin Michel, 1990.
- XUAN THUAN Trinh - "La mélodie secrète : et l'homme créa l'univers", Editions Gallimard 1991.
- ZALEZNIK Abraham - "Les ressorts de l'action : Freud et la conduite des entreprises", Interéditions, 1994.
- ZALEZNIK Abraham - "Managers and leaders : are they different ?", Harvard Business Review, 1978.
- ZARCA Bernard - "Identité de métier et identité artisanale", Revue Française de Sociologie, Tome XXIX, 1988, p. 247-273.
- ZARIFIAN Édouard - "Des paradis plein la tête", Editions Odile Jacob, 1994.
- ZARIFIAN Édouard - "Les jardiniers de la folie", Editions Odile Jacob, 1988.
- ZARKA J. - "L'entretien clinique un singulier bien singulier", Bulletin de Psychologie, Tome 31, p. 304-320, 1978.
- ZAZZO René (organisé par) - "Le colloque sur l'attachement : Textes de base en psychologie", Delachaux & Niestlé, 1979.
- ZAZZO René - "La genèse de conscience de soi" in ANZIEU & alii - "Psychologie de la connaissance de soi" symposium de l'association de psychologie scientifique de langue française, P.U.F., collection "Psychologie d'aujourd'hui", 1975.
- ZELENY Milan - "Cognitive equilibrium : A new Paradigm of Decision Making ?" Human Systems Management, Vol. 8, 1989, p. 185-188.
- ZUCKER Lynne - "Normal change or risky business : institutional effects on the "hazard" of change in hospital organizations", Journal of Management Studies, 24/6, Novembre 1987.
- ZUIJDERHOUDT Robert W. L. - "Chaos and the Dynamics of Self-organisation", Human Systems Management, vol. 9, Numb. 4, 1990.

ANNEXE I

LA THERMODYNAMIQUE

Au cours du XIX^{ème} siècle, les sciences semblent s'enfoncer dans une impasse liée à la contradiction manifeste entre les perspectives d'évolution proposées, d'une part, par les sciences de la vie et, d'autre part, par les sciences physiques. Si les deux messages se rejoignent sur l'existence d'une flèche du temps, c'est-à-dire le fait que le temps semble s'écouler dans le même sens, du passé vers le futur (MASSHALL, 1993), cette opposition place dos à dos les deux grandes perspectives évolutionnistes qui s'appuient sur des visions antagonistes de la nature du changement : d'un côté, il y avait l'évolutionnisme véhiculant toute une idéologie de progrès, de complexification croissante du monde vivant. D'un autre côté, il y avait la thermodynamique imposant l'idée d'une mort thermique, d'épuisement calorifique inéluctable de l'univers.

A cette époque, la paradigme dominant de la physique classique se fonde sur le principe du déterminisme causal qui "*suppose que les lois qui régissent le monde correspondent exactement à des fonctions analytiques*" (KOJEVE, 1990, p.51). Il admet la réversibilité des mouvements de la nature, dénonce le caractère illusoire de l'asymétrie temporelle et affirme la possibilité de prévoir de manière exacte et détaillée l'avenir à partir d'une connaissance précise du présent à un moment t_0 , et des lois qui régissent cette évolution ou l'exploration du passé par des méthodes similaires : la connaissance parfaite de l'état d'un système à un instant donné permet la détermination de son état à tout instant ultérieur. Elle utilise un espace euclidien à trois coordonnées auxquelles on adjoint la coordonnée de temps t de façon à décrire un événement : "*la physique galilée-newtonienne pose un espace absolu et un temps absolu, constituant un cadre fixe et immuable donné à l'avance, indépendant des phénomènes qui s'y déroulent*" (LUMINET, 1994, p. 63). Les lois de la physique classique tiennent compte de l'écoulement du temps, qui est représenté par le nombre réel t , mais pas de son signe. Un temps positif ou négatif semble pouvoir se substituer l'un à l'autre sans générer de conflit fondamental avec les lois de la physique puisque les physiciens sont convaincus que "*la distinction entre passé, présent et futur n'est qu'une illusion, même si elle est tenace*" (EINSTEIN cité in BRIGGS, PEAT, 1991, p. 135). En d'autres termes, le temps newtonien n'est pas fléché puisque son inversion n'a aucune incidence sur les équations. Comme l'écrit Isabelle DANJOU (1987, p. 67), "*les lois universelles de la dynamique des trajectoires sont ainsi conservatives, réversibles et déterministes*". Dans la physique newtonienne, le hasard est relégué au rang d'épiphénomène sans signification profonde dans une vision platonicienne de la réalité physique (LESTIENNE, 1993).

La thermodynamique classique, qui étudie les transferts de chaleur et les échanges d'énergie et de travail se situant à la croisée des phénomènes mécaniques et calorifiques, vient contredire cette notion de temps universel posé à la base de la mécanique newtonienne pour introduire l'idée de processus

irréversibles, du temps et de l'histoire dans un univers dépeint comme éternel par la physique classique. Le mot "gaz" fut inventé par le chimiste flamand J.B. Van HELMONT (1577-1644) en 1632 "*en cherchant une ressemblance délibérée avec le mot grec "chaos". C'est dans la physique des gaz que l'aléatoire et le déterminisme se sont pour la première fois affrontés*" (STEWART, 1992, p.84) - le mot "chaos" désigne l'état totalement désordonné qui aurait existé avant la Création. Le développement et l'histoire de la thermodynamique est associée aux noms de sept physiciens illustres dont les contributions respectives ont permis d'unifier et de rattacher cette nouvelle discipline de la physique aux nouveaux courants de la science moderne : Nicolas Léonard Sadi CARNOT (1796-1832), James Prescott JOULE (1818-1889) William THOMPSON, Lord KELVIN (1824-1907), Rudolf CLAUSIUS (1822-1888) et, pour la mécanique statistique, James Clerk MAXWELL (1831-1879), Josiah Willard GIBBS (1839-1903) et Ludwig BOLZTMANN (1844-1906).

En étudiant les machines à vapeur, Sadi CARNOT se rend compte qu'une certaine perte de chaleur est nécessaire à leur bon fonctionnement. Il constate que toute la chaleur reçue ne peut être transformée en travail mécanique, puisqu'une partie est perdue au cours de la condensation de la vapeur. En 1824, CARNOT publie ses *Réflexions sur la puissance motrice du feu et sur les machines propres à développer cette puissance* et fonde un domaine d'étude entièrement nouveau (CARDWELL, 1974)- ouvrage qui fit de lui le père fondateur de la thermodynamique même si cet essai était fondé sur des hypothèses erronées quant à la nature de la chaleur (ATKINS, 1987) - le terme thermodynamique sera inventé par William THOMSON au milieu du XIX^{ème} siècle. Il découvre que la chaleur se propage dans un sens déterminé - la chaleur ne se propage pas spontanément d'un endroit froid à un endroit chaud. Cette reconnaissance de la dissymétrie fondamentale de la Nature, développée par CLAUSIUS et KELVIN, pose les jalons d'une des lois fondamentales de la physique : Le second principe de la thermodynamique qui sera formulé par le physicien allemand Rudolf CLAUSIUS.

Selon cette loi, la qualité de l'énergie - sa quantité étant constante selon le principe de conservation de l'énergie - se dégrade de manière irréversible dans tous les systèmes fermés et sa répartition évolue de manière irréversible (principe de dégradation de l'énergie) : "*le sens naturel de l'évolution est celui qui correspond à une détérioration de la qualité de l'énergie*" (ATKINS, 1987, p. 43). Selon le premier principe de la thermodynamique, l'énergie de la nature ne peut être détruite, elle est seulement convertie en une autre forme (mécanique, électrique, radiante, chimique, calorique). Cependant, chaque fois qu'il y a conversion, une partie de l'énergie inutilisée se dissipe à travers l'univers, et reste à jamais irrécupérable en réduisant la qualité de l'énergie de l'Univers.

La plus grande partie de la chaleur non transformable ne peut fournir un travail. Un jour viendra où l'Énergie de l'univers - qui est considéré comme un système fermé - sera convertie en chaleur répartie également à travers l'univers. Lorsque la température deviendra la même partout, tout travail deviendra impossible. Pour décrire ce phénomène d'égalisation de la chaleur - c'est-à-dire d'accroissement irréversible de la non-disponibilité de l'énergie - CLAUSIUS définit, en 1865, le terme d'entropie (définie par le rapport de la *Quantité de chaleur fournie au système/Température du*

système) - notion qui avait introduit pour la première fois dans un article publiée en 1850 *Sur la puissance motrice de la chaleur* - pour mesurer le niveau d'énergie de l'univers - c'est-à-dire la quantité d'énergie non transformable en travail. L'état d'entropie maxima (ou d'équilibre thermodynamique) correspond à un état homogène où chaque chose est à même température, un état permanent où l'on observe plus aucun événement.

Comme les mouvements moléculaires sont à la base de tous phénomènes de chaleur, ils expliquent également entropie. L'entropie maximum - qui correspond à l'équilibre thermodynamique - est le point où le mouvement moléculaire est paralysé ou livré complètement au hasard et n'est atteinte lorsque, à l'équilibre, le système a fini d'évoluer. Dans ce cas, aucun travail n'est possible, le système peut s'identifier à son environnement, c'est-à-dire que l'univers meurt.

Dans cette perspective, l'univers, et ses composantes matérielles, passe d'un état plus organisé à un état où l'homogénéité et le hasard vont croissants. Tous les processus naturels ont tendance à prendre une même direction, c'est-à-dire que "*la flèche du temps est définie par la probabilité de voir les systèmes tendre vers le bas, se mouvoir vers l'équilibre plutôt que s'en éloigner*" (LASZLO, 1989, p. 20).

Les implications philosophiques de ce second principe sont importantes puisque l'évolution vers un état d'entropie maximale prédit que l'univers entier s'achemine lentement vers une fin inexorable à travers une crise de l'entropie. La tendance de la nature à égaliser les températures au fur et à mesure que le désordre moléculaire s'accroît est un processus auto-destructif.

Si les premiers développements de la thermodynamique se rapporte aux mondes des phénomènes physiques, leur extension porte sur l'étude du monde microscopique des atomes. En 1859, le physicien James Clerk MAXWELL, véritable fondateur de la mécanique statistique, propose l'utilisation des méthodes statistiques dans la théorie cinétique des gaz et contribue à l'élaboration de la thermodynamique par ses travaux sur la représentation des vitesses de molécules gazeuses (STEWART, 1992) - en faisant référence explicitement aux statisticiens sociaux, et notamment au traité d'Alphonse QUETELET intitulé *Sur les probabilités appliquées aux sciences sociales et politiques* paru en 1846 (STEWART, 1992 ; LESTIENNE, 1993). Sous l'impulsion de Josiah Willard GIBBS, MAXWELL et BOLTZMANN, la thermodynamique s'attache à l'étude du mouvement désordonné des systèmes de particules soumis à l'agitation thermique et découvre les liens entre les propriétés macroscopiques de la matière - étudiées par la thermodynamique de KELVIN et CLAUSIUS - et le comportement de ses constituants microscopiques (ATKINS, 1987). L'agitation thermique repose sur un principe simple dans sa formulation : L'énergie globale d'un système physique soumis à aucun mouvement cinétique est transférée sous forme de chaleur, correspondant au mouvement incohérent et désordonné des molécules. L'étude des interactions moléculaires alimenta les réflexions et les travaux de Ludwig BOLTZMANN (1844-1906) en vue de mieux comprendre le fonctionnement intime de la Nature - à une époque où l'hypothèse atomiste

n'était généralement pas acceptée dans la communauté scientifique. Si bon nombre de physiciens actuels s'accordent à reconnaître que sa contribution "*n'est pas moins importante pour la physique du XXème siècle que la découverte de la relativité ou de la mécanique quantique*" (RUELLE, 1991, p. 140), le mépris et l'incompréhension dont le savant autrichien fut victime de la part de ses contemporains le conduisirent à mettre fin à ses jours le 5 septembre 1906 à l'âge de 62 ans.

En 1872, BOLTZMANN, ardent défenseur de DARWIN, présente son théorème H. Ce théorème démontre, pour un système isolé, qu'une certaine fonction des densités de distribution des positions et des vitesses des molécules d'un gaz dilué, appelée fonction f, ne peut varier que dans un seul sens sous l'influence des collisions entre molécules (LESTIENNE, 1993, p. 158). Il construit à partir de cette fonction de distribution de nature statistique cette grandeur appelée H qui est l'intégrale sur toutes les positions et vitesses possibles de la quantité $f \log f$ (MASSHALL, 1993). Cette grandeur ne peut que diminuer au cours de l'évolution vers l'équilibre ou rester constante si le gaz est à l'équilibre thermodynamique. Il l'interprète, au signe près, comme l'analogue microscopique de l'entropie, comme la loi de croissance de l'entropie : "*Ainsi, l'agrégation statistique des équations de la dynamique des particules conduit-elle à une équation macroscopique irréversible*" (KLEIN, 1993, p. 43). Ce théorème, vivement critiqué par les physiciens de l'époque, tend à montrer le sens irréversible de l'évolution temporelle d'un système physique. Ainsi, l'agitation thermique a comme effet de disperser l'énergie, et lorsque que la dispersion est complète, elle le reste - puisque la probabilité de regroupement de l'énergie par suite de transferts aléatoires est extrêmement faible voire négligeable. Cette dispersion désordonnée de l'énergie, qui correspond à une liberté de mouvements aléatoires des particules excitées lorsqu'elles s'entrechoquent et échangent de l'énergie lors de ces collisions, "*détermine l'évolution de tous les phénomènes naturels*" (ATKINS, 1987, p. 64).

Par la suite, BOLZTMANN tente de généraliser et d'élargir son théorème H qui s'applique aux gaz dilués à des systèmes quelconques. En 1875, il développe l'utilisation des traitements probabilistes dans l'étude de la physique des gaz et propose une formule probabiliste de l'entropie qui définit, selon lui, "*un défaut d'information sur l'état fin du système*" (COSTA DE BEAUREGARD, 1967, p. 748). Cette équation établit les fondements de la mécanique statistique :

$$S = k \ln P$$

Cette formule interprète l'entropie d'un système de particules n'interagissant pas avec l'extérieur et dans un état d'équilibre donné (à énergie constante) comme la probabilité thermodynamique P de se trouver dans l'état où il est. Dans l'analyse théorique microscopique, l'entropie apparaît comme un indicateur du sens de l'évolution et sa croissance dans le temps mesure le degré d'irréversibilité d'un processus (BALIAN, 1994). Cette formule probabiliste de l'entropie fait de la probabilité un principe explicatif qui permet la description du passage des constituants microscopiques d'un système physique à une échelle macroscopique. La probabilité de chaque état macroscopique se définit à partir du nombre d'arrangements possibles de configurations microscopiques correspondant à cet état

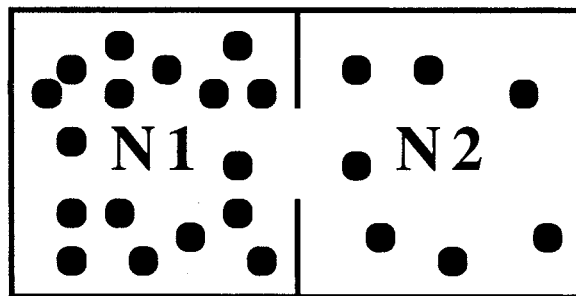
(grandeur W) : "Plus un état correspond à des réalisations microscopiques nombreuses, plus sa probabilité de se réaliser est importante, car l'énergie se répartit de telle façon qu'un état thermodynamique donné a d'autant plus de chance d'apparaître qu'il correspond à un grand nombre de configurations microscopiques" (ACTIONS, 1987, p. 73).

Cela revient à dire que cette grandeur thermodynamique est interprétée comme "proportionnelle au nombre de possibles définis par une distribution des états énergétiques des particules correspondant à l'état énergétique global" (GRANGER, 1993, p. 121). La formule de BOLTZMANN, gravée sur sa tombe au cimetière central de Vienne, s'écrit alors comme suit :

$$S = k \ln W$$

où k est une constante très petite, positive de l'ordre de $3,2983 \cdot 10^{-24}$ cal/°C (appelée constante de BOLTZMANN) et W le nombre de "complexions, c'est-à-dire de configurations possibles dans l'espace et en énergie des constituants microscopiques du système" (LESTIENNE, 1990, p. 175 ; 1993, p. 159), de configurations microscopiques d'un système compatibles avec les contraintes macroscopiques qui lui sont imposées ou encore le nombre d'arrangements moléculaires différents. d'un système sans qu'un observateur extérieur s'aperçoive qu'un changement a eu lieu (ATKINS, 1987).

Pour mieux comprendre l'expression de l'entropie en termes de probabilités, prenons un exemple simple, que nous empruntons à Ilya PRIGOGINE (1988, p. 156). Considérons un système fermé formé de deux boîtes communicantes qui contiennent respectivement N_1 et N_2 particules.



Distribution de N particules dans deux boîtes communicantes - $N_1 + N_2 = N$

Pour suivre l'évolution de ce système, conformément à la formule de BOLTZMANN, nous devons calculer le nombre de complexions qui donne le nombre de manières équivalentes de réaliser une distribution (N_1, N_2) donnée. Ce nombre est donné par la relation :

$$P = N! / N_1! N_2!$$

La croissance de l'entropie est liée à celle du nombre de complexions et l'entropie maximale correspond à la situation où $N_1=N_2$. Pour un système fermé, l'entropie ne peut décroître puisque le système tend vers l'état le plus probable ($dS/dt \geq 0$). Cette tendance à la distribution la plus probable tient au fait que le mélange des particules contenues dans les espaces clos N_1 et N_2 s'accompagne d'une très forte improbabilité d'obtenir un état où les particules soient toujours séparées dans leurs espaces respectifs : *"la distribution la plus probable est une tendance au plus grand désordre"* (BERTALANFFY, 1973, p. 38) :

Ainsi, la répartition uniforme de l'énergie, pour laquelle la grandeur W est maximale, correspond donc à l'état de l'univers le plus probable : *"En d'autres termes, c'est l'équilibre thermique qui correspond à l'état le plus probable de l'univers"* (ATKINS, 1987, p. 73). Pour BOLTZMANN, la brisure de symétrie temporelle tient à l'extrême improbabilité pour un système qui a atteint l'un des états les plus probables (selon le premier principe de la thermodynamique) de retourner à un état moins probable par le seul jeu du hasard : le désordre moléculaire enferme le système dans le futur et lui interdit tout retour dans le passé. Ainsi, *"l'irréversibilité des phénomènes naturels n'est pas absolument certaine, elle est seulement extrêmement probable"* (ATKINS, 1987, p. 75). Le désordre s'identifie avec la plus grande probabilité physique pour un système clos (MORIN, 1977). C'est la nature statistique de ce calcul propre aux systèmes macroscopiques qui tend à alimenter une controverse toujours virulente entre les physiciens : Pour les défenseurs de la mécanique classique, *"l'irréversibilité ne serait donc qu'une illusion statistique, la réalité "réelle", microscopique, restant, elle, réversible"* (KLEIN, 1993, p. 43), pour les autres, *"il y a un flèche du temps, mais le niveau macroscopique crée l'illusion qu'il n'y en a pas"* (KLEIN, 1993, p. 43). Ainsi, pour David RUELLE (cité in MARSHALL, 1993, p. 1421), la démonstration quantitative et rigoureuse de l'irréversibilité macroscopique à partir d'un niveau microscopique réversible *"demeure un problème non résolu"*. Le paradoxe de l'irréversibilité tient au fait que les lois physiques qui décrivent le comportement et les interactions des objets microscopiques sont symétriques par rapport au renversement du sens du temps, c'est-à-dire de l'inversion entre passé et futur : comment se fait-il alors que l'état macroscopique du système soit irréversible ?

L'assimilation entre entropie et désordre deviendra significative avec Erwin SCHRÖDINGER (1967, p. 174) qui interprète S comme *"une mesure quantitative du désordre atomique"*. L'équation de BOLTZMANN précise que l'entropie thermodynamique est proportionnelle au logarithme du nombre total d'états microscopiques accessibles au système : *"Si le nombre d'états microscopiques croît, donc son logarithme, qui est une fonction croissante, croît ; l'entropie croît"* (DIU, 1991, p. 160). La covariation entre l'entropie et la probabilité *a priori* d'un l'état macroscopique donné correspond au caractère très improbable de la décroissance de l'entropie d'une situation concrète (LESTIENNE, 1993). Cette formule autorise en fait une prédiction probabiliste de tout système qui possède un grand nombre d'éléments individuels se comportant de manière désordonnée, mais néanmoins semblable.

L'interprétation "vulgaire" de la formule de BOLTZMANN spécifie "*qu'en thermodynamique statistique, la croissance de l'entropie et la croissance du désordre sont strictement synonyme*" (FORSE, 1989, p. 75 ; voir également BALANDIER, 1988, p. 53). Cette interprétation interpelle sur le choix des voies de communication entre la complexité algorithmique et probabiliste de l'homogénéité statistique et la signification de l'opération d'observation. Le lien entre le désordre et l'entropie dans la mécanique statistique mérite quelques précisions pour éviter toutes extrapolations abusives qui évoquent les dangers associés à des applications indues, le péril du placage d'une structure *a priori* sur des données empiriques. Cette relation correspond en fait à une des façons de traduire la nature physique de l'entropie. Dans ce raisonnement, on considère qu'un système qui a un nombre d'états microscopiques très élevé est plus désordonné qu'un système dont le nombre d'états microscopiques accessibles est plus faible. Ainsi, si la mesure de l'entropie correspond à une mesure du désordre du système, l'acception de ce terme ne correspond pas nécessairement à notre conception intuitive du désordre.

En d'autres termes, l'équation de BOLZTMANN montre que l'augmentation de la dispersion d'énergie sous toutes ses formes, définie par des événements du monde microscopique, est synonyme d'augmentation de l'entropie telle que la rencontre l'observateur au niveau macroscopique par l'homogénéisation et l'équilibre. L'évolution d'un système est donc la manifestation de cette dispersion qui n'est régie par aucune règle ou projet, mais est au contraire gouvernée par le caractère erratique du mouvement des particules et aléatoire des échanges d'énergie : "*En chimie ou en physique, toute transformation n'est que la manifestation de la tendance au désordre*" (ATKINS, 1987, p. 119). L'ordre - qui accompagne une diminution de l'agitation thermique - au niveau local peut toutefois naître du désordre en sachant que cette diminution locale de l'entropie se répercute ailleurs par un désordre compensateur - dans les phénomènes physiques, cet ordre prend la forme d'un travail et dans les phénomènes chimiques, il résulte d'arrangements atomiques précis à l'échelle microscopique (ATKINS, 1987).

De surcroît, selon l'avis de certains physiciens (voir notamment LESTIENNE, 1990, 1993), il semble important d'éviter certaines analogies conceptuelles incorrectes. Ainsi, si le parallélisme entre l'accroissement d'entropie d'un système et la disparition de l'ordre est indéniable, l'équivalence absolue entre l'entropie et le désordre, attribuée par certains physiciens à Erwin SCHRÖDINGER (1967), ne semble "*pas acceptable*" au strict point de vue de la thermodynamique physique (LESTIENNE, 1990, p. 177 ; 1993) - tout comme l'identification complète entre le néguentropie et l'information. Cette critique rejoint celle d'Henri ATLAN (1985, p. 121) qui écrit : "*l'identité 'entropie=désordre' est très contestable : l'entropie n'est qu'une mesure de l'homogénéité statistique de la distribution des molécules sur les états d'énergie qu'elles peuvent occuper*". A l'équilibre thermodynamique, tout est uniforme. Le désordre correspond à une répartition moléculaire équiprobable - puisque tous "micro-états" compatibles avec le "macro-état" ont la même probabilité à l'équilibre thermodynamique (MASSHALL, 1993) -, l'ordre correspond à une hétérogénéité susceptible d'être mesurée par des probabilités inégales.

A la suite de Peter T. LANDSBERG (1985 cité in LESTIENNE, 1993), le physicien Rémy LESTIENNE (1993, p. 160) propose une définition formelle du désordre qui, selon lui, ne se mesure pas - à l'instar de l'entropie d'un système physico-chimique qui se calcule : "*le désordre est le rapport entre l'entropie vraie du système et l'entropie maximale à laquelle le système pourrait prétendre, compte tenu de l'espace de phase disponible*". Cette définition pourrait se formaliser avec la formule suivante : $D = S/S_{\text{max}}$. Ici, l'espace de phase d'un système physique à N particules est un espace abstrait à 6N dimensions - l'état de chaque particule se définit par trois coordonnées spatiales et trois coordonnées du représentant du vecteur vitesse.

Le passage du microscopique au macroscopique s'établit donc sur la base d'un raisonnement probabiliste classique : sur un nombre important d'entités individuelles - comme, par exemple, les $6,022 \times 10^{23}$ molécules contenus dans une boîte macroscopique pour des conditions normalisées de volume, de pression et de température selon le physicien et chimiste italien Amedeo AVOGADRO (1776-1856) -, les fluctuations en valeur relative par rapport à la moyenne sont faibles et permettent une prédiction fiable des comportements macroscopiques ; prévision qui n'appréhende pas les constituants microscopiques dans leur moindre détail puisque les probabilités permettent de décrire et d'étudier des phénomènes aléatoires, sans se préoccuper de l'origine de leur caractère aléatoire (CHAITIN, 1991). Les méthodes statistiques et probabilistes raisonnent non pas en mouvements individuels, mais sur des ensembles ce qui permet de rencontrer une régularité des moyennes. Ces systèmes physico-chimiques, qui ont un nombre de degré de liberté est très élevé, présente ainsi des propriétés macroscopiques qualitatives compréhensibles et descriptibles dans un espace abstrait qui est l'espace des phases. Comme l'écrit joliment le mathématicien Ian STEWART (1992, p. 85), "*Les statistiques sont une méthode pour tamiser un ordre précieux à partir du sable de la complexité*". L'ordre n'est plus synonyme de loi, et le désordre n'est plus synonyme d'absence de loi. Ils obéissent tous deux à des lois qui se rapportent à des classes de phénomènes différents et s'appliquent dans leur sphère d'influence respective : "*Les régularités observées à un certain niveau peuvent avoir leur fondement dans des phénomènes apparemment très capricieux*" ((THUILLIER, 1991, p. 550). Le lien entre entropie et hasard est une relation au deuxième degré qui traduit en fait l'agitation et le mouvement aléatoires des molécules dans les phénomènes calorifiques. Il faut noter enfin que la théorie cinétique des gaz de BOLTZMANN introduit une notion entropique qui concerne les systèmes en équilibre ; notion qui sera enrichie par le thermodynamique des systèmes non-linéaires.

ANNEXE II

VERSION MODIFIÉE DU TEST DE ROTTER

Pour chaque question

- ① Les questions suivantes portent sur des problèmes d'appréciation de situation. Nous avons essayé de présenter systématiquement des points de vue différents sinon opposés. La meilleure réponse correspond à votre opinion personnelle. Choisissez entre l'énoncé a et b celui qui est le plus proche de votre opinion personnelle en cochant la case prévue à cet effet (a si vous avez retenu la réponse a et b si vous avez retenu le réponse b).
- ② Indiquez ensuite si vous êtes "tout à fait d'accord" ou "seulement assez d'accord" avec l'énoncé retenu précédemment, en cochant la case correspondante.

Questions

① **Enoncé le plus proche de votre opinion personnelle**

- a) En fin de compte, les gens reçoivent la considération qu'ils méritent dans ce monde.
- b) Malheureusement, la valeur d'un individu est souvent méconnue quels que soient les efforts qu'il fasse.

Votre réponse : - a)
- b)

A propos de cet énoncé, êtes-vous :

- Tout à fait d'accord
- Seulement assez d'accord

② Énoncé le plus proche de votre opinion personnelle

- a) L'idée selon laquelle les enseignants sont injustes avec les étudiants est absurde.
- b) La plupart des étudiants ne se rendent pas compte à quel point leurs résultats sont influencés par des événements accidentels.

Votre réponse : - a)
- b)

A propos de cet énoncé, êtes-vous

- Tout à fait d'accord
- Seulement assez d'accord

③ Énoncé le plus proche de votre opinion personnelle

- a) Sans les coups heureux du hasard, on ne peut pas être un chef efficace.
- b) Les gens compétents qui n'arrivent pas à être des chefs sont ceux qui n'ont pas su tirer parti des opportunités qui leur étaient offertes.

Votre réponse : - a)
- b)

A propos de cet énoncé, êtes-vous

- Tout à fait d'accord
- Seulement assez d'accord

④ Énoncé le plus proche de votre opinion personnelle

- a) Réussir est une affaire de travail acharné, la chance n'a rien ou pas grand chose à y voir.
- b) Pour trouver un bon travail, il faut être au bon endroit au bon moment.

Votre réponse : - a)
- b)

A propos de cet énoncé, êtes-vous :

- Tout à fait d'accord
 Seulement assez d'accord

⑤ Énoncé le plus proche de votre opinion personnelle

- a) Le simple citoyen peut avoir une influence sur les décisions du gouvernement.
- b) Notre monde est dirigé par quelques individus puissants et il n'y a pas grand chose que l'homme de la rue puisse faire changer.

Votre réponse : - a)
- b)

A propos de cet énoncé, êtes-vous :

- Tout à fait d'accord
 Seulement assez d'accord

⑥ Énoncé le plus proche de votre opinion personnelle

- a) En ce qui me concerne, obtenir ce que je veux n'est pas ou pratiquement pas une question de chance.
- b) Très souvent, nous pourrions tout aussi bien décider de ce que nous ferons à pile ou face.

Votre réponse : - a)

- b) O

A propos de cet énoncé, êtes-vous :

- Tout à fait d'accord
- Seulement assez d'accord

⑦ Enoncé le plus proche de votre opinion personnelle

- a) Celui qui réussit à devenir le chef est souvent celui qui a eu la chance de se trouver le premier au bon endroit.
- b) Amener les gens à faire ce qui doit être fait est une question de compétence, la chance n'a rien ou pas grand chose à y voir .

Votre réponse : - a)

- b)

A propos de cet énoncé, êtes-vous :

Tout à fait d'accord

Seulement assez d'accord

⑧ Enoncé le plus proche de votre opinion personnelle

- a) La plupart des gens ne se rendent pas compte à quel point leur vie est déterminée par des événements accidentels.
- b) En réalité, la chance n'existe pas.

Votre réponse : - a)

- b)

A propos de cet énoncé, êtes-vous :

Tout à fait d'accord

Seulement assez d'accord

⑨ Enoncé le plus proche de votre opinion personnelle

- a) En fin de compte dans la vie, les bonnes et les mauvaises choses se compensent.

b) La plupart des malheurs sont dus au manque de compétence, à l'ignorance, à la paresse, ou aux trois à la fois.

Votre réponse : - a)
- b)

A propos de cet énoncé, êtes-vous :

- Tout à fait d'accord
- Seulement assez d'accord

⑩ Enoncé le plus proche de votre opinion personnelle

a) Bien souvent, j'ai le sentiment d'avoir peu d'influence sur ce qui m'arrive.

b) Je ne peux absolument pas croire que le hasard ou la chance jouent un rôle important dans ma vie.

Votre réponse : - a)
- b)

A propos de cet énoncé, êtes-vous :

- Tout à fait d'accord
- Seulement assez d'accord

①① Enoncé le plus proche de votre opinion personnelle

a) Ce qui m'arrive, je ne le dois qu'à moi-même.

b) Quelquefois, j'ai le sentiment de ne pas avoir assez de contrôle sur la direction que prend sa vie.

Votre réponse : - a)
- b)

A propos de cet énoncé, êtes-vous :

- Tout à fait d'accord
- Seulement assez d'accord

ANNEXE III

GLOSSAIRE

Pour éviter toute ambiguïté conceptuelle tout en respectant le cadre théorique dans lequel nous nous plaçons, le lecteur trouvera ci-dessous un certain nombre de termes nécessaires pour comprendre l'exposé qui va suivre, notamment la deuxième section.

- ⇒ **Angoisse** : en psychiatrie, l'angoisse désigne un ensemble de sentiments et de phénomènes affectifs caractérisés par une sensation interne d'oppression de resserrement et par la crainte réelle ou imaginaire d'un malheur grave ou d'une grande souffrance devant lesquels on se sent à la fois démuné et totalement impuissant à se défendre. En psychanalyse, elle renvoie à un affect de déplaisir plus ou moins intense qui se manifeste à la place d'un sentiment inconscient chez le sujet dans l'attente de quelque chose qu'il ne peut pas nommer (BLOCH & alii, 1991). La distinction entre l'angoisse et l'anxiété est difficile à faire et il est classique de réserver à l'angoisse les formes les plus graves de l'anxiété : *"l'anxiété a pris un sens mineur par rapport à l'angoisse, désignant certainement davantage cet état de tension permanente, de malaise contenu alors que l'angoisse se caractérise par son aspect paroxystique, violent et plus souvent transitoire"* (OLIE, CUCHE, 1982, p. 80). L'angoisse possède toutefois une dimension somatique qui accompagne ce malaise de striction, alors que l'anxiété renvoie plus précisément au vécu psychique.
- ⇒ **Anxiété** : Emotion ou état d'affectivité engendré par l'anticipation d'un danger diffus, difficile à prévoir et à contrôler (DORON, PAROT, 1991), par l'appréhension d'une situation qui, bien que généralement indéterminé, puisse s'avérer désagréable voire dangereuse (BLOCH & alii, 1991), par la prévision ou la crainte d'un danger prochain, généralement assez bien déterminé, pour soi ou pour d'autres (LE GALL, 1992). L'anxiété peut avoir des sources consciente ou inconsciente, être "normale" ou "anormale" (LE GALL, 1992).
- ⇒ **Cognition** : agrégation d'images reliées entre elles, sphère des idées, des connaissances, des croyances, des savoirs, des représentations mentales que le sujet a de lui-même, de ses comportements, du monde et du futur, et ensemble des relations existant entre ces connaissances (BEAUVOIS, DESCHAMPS, 1990). Michel HUTEAU (1985, p. 172) propose une définition plus large de la cognition qu'il définit, à la suite d'U. NEISSER (1967), comme *"l'ensemble des processus au moyen desquels les entrées sensorielles sont transformées, codées, élaborées, stockées, retrouvées et utilisées"*. Elle rejoint celle de Jean-Pierre COBOL (1989 cité in FISCHER, 1990, p. 59) qui la définit comme *"l'ensemble des activités par lesquelles les informations sont traitées par un appareil psychique : comment il les reçoit, comment il les*

sélectionne, comment il les transforme et les organise, comment il construit ainsi des représentations de la réalité et élabore des connaissances" ¹.

- ⇒ **Changement cognitif** : modifications et transformations des croyances, valeurs, opinions, idées, etc. des agents sociaux (BEAUVOIS, JOULE, 1981, p. 31).
- ⇒ **Dépression** : L'état dépressif est une rupture de l'équilibre psychique de l'individu se traduisant par une baisse du tonus thymique qui règle normalement les dispositions affectives, colore l'ensemble de la vie mentale, bouleverse la vie relationnelle, intellectuelle et rassemble, à des degrés variables selon sa forme, trois signes fondamentaux : la douleur morale, l'inhibition psychomotrice et l'atteinte des fonctions instinctives avec les dérèglements physiologiques qui l'accompagnent (NOVIKOFF-ECK, 1982).
- ⇒ **Fantasme** : Scénario imaginaire où le sujet est présent et qui figure, de façon plus ou moins déformée par les processus défensifs, l'accomplissement d'un désir, et, en dernier ressort, d'un désir inconscient (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967) ; scénario de l'accomplissement du désir inconscient comportant des déformations défensives (DOROT, PARON, 1991, p. 284) ; construction qui relie ensemble un certain nombre d'images mentales, cette construction pouvant contenir une dose variable de données qui reflètent l'histoire réelle du sujet, et une part d'imaginaire, de déformation plus ou moins importante due aux mécanismes de défense contre la souffrance psychique (TOUZE, 1994, p. 159) ; représentation d'une relation imaginaire sujet-objet en tant que protagonistes d'une action devenue elle-même imaginaire (PERRON-BORELLI, 1987, p. 545). Selon René ANGELERGUES (1993, p. 137), le fantasme "*n'est ni opposé à la réalité ni différent d'elle puisqu'il la contient, il est un autre regard sur elle ; une autre contemplation, une autre intuition, parmi toutes celles qui conflictualisent le travail psychique*". Pour René KAES (1975, p. 2), le fantasme "*est un principe organisateur de toute activité et de toute pensée, que celles-ci soient ou non réorganisées selon les processus secondaires (...) il est une présentation immédiate et soudaine de l'objet qui assure l'ajustement intermittent mais plénier de la tension à son but ; de cet objet qui, disparaissent dans cette atteinte, n'aura de cesse d'être représenté et retrouvé ailleurs*" ².
- ⇒ **Idéal du Moi** : formation intrapsychique qui sert au Moi de référence pour apprécier ses réalisations effectives, modèle identificatoire auquel le sujet cherche à se conformer (PONTALIS, LAPLANCHE, 1967), processus incitateur et évolutif qui fixe continuellement au Moi des exigences de buts à atteindre.
- ⇒ **Identification introjective** est "*le résultat du processus par lequel l'objet est introjecté dans le Moi qui s'identifie ensuite soit à quelques-unes de ses caractéristiques, soit à toutes celles-ci*"

¹ voir également DORON, PAROT, 1991, p. 118-119.

² voir également LAING, 1971.

(SEGAL, 1987 cité in GREEN, 1990, p. 216) - l'introjection désigne un processus par lequel *"le sujet fait passer, sur un mode fantasmatique, du "dehors" au "dedans" des objets et des qualités inhérentes à ces objets"* (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967, p. 209).

- ⇒ Identification projective est "le résultat de la projection des parties du self dans un objet. Il en résulte que l'objet est perçu de telle façon qu'il a acquis les caractéristiques des parties projetées du self mais il peut aussi résulter que le self devient identifié avec l'objet de sa projection" (SEGAL, 1987 cité in GREEN, 1990, p. 202). André GREEN (1990, p. 197) note que la projection est solidairement liée à l'introjection : *"ce qui est projeté ne peut avoir été qu'introjecté. On ne vomit que ce que l'on a avalé"*.

- ⇒ Logique d'action : Les logiques d'action sont des formes de rationalité ayant une cohérence interne, des logiques d'acteur, c'est-à-dire des attitudes individuelles et/ou collectives fondées sur une culture née de la pratique du travail, construites dans et par l'action en fonction des expériences et des perceptions des acteurs, de l'histoire de leurs activités, de leur histoire personnelle, de l'histoire de l'entreprise (DUBAR, 1992 ; BERNOUX, 1995) : *"Elles sont bien portées par les acteurs, mais elles sont transformables et évolutives dans et par l'action"* (BERNOUX, 1995, p. 259). L'idée de logique permet de sauvegarder l'idée d'une rationalité complexe qui rompt avec le déterminisme utilitaire technico-économique, d'un sens que l'individu donne à l'action qu'il entreprend en relation avec la situation d'action : *"Ce sens n'est pas dépendant seulement de la situation, mais a été créé à travers les représentations, les images actives que les individus se sont forgées avant d'être dans la situation"* (BERNOUX, 1995, p. 250). Ce concept heuristique permet donc d'introduire le passé des acteurs, leur projet d'avenir, les interactions entre eux et la situation de l'action.

- ⇒ Moi Idéal : Formation intrapsychique inconsciente pouvant se définir comme un idéal de toute puissance narcissique forgé sur le modèle du narcissisme infantile (LAPLANCHE, PONTALIS, 1967, p. 255-256).

- ⇒ Objet : Si la notion de relation d'objet ne se laisse pas enfermer dans une définition simple et parfaitement cohérente, nous définirons la relation d'objet, à la suite de Jean LAPLANCHE et J. B. PONTALIS (1967) et de Joseph NUTTIN (1985), comme un mode de relation du sujet à son monde qui intègre *"une expérience d'incomplétude (...), implique une exigence ou encore une tension inassouvie et maintenue vers la distinction complète et l'opposabilité franche de l'objet au Moi"* (GUILLAUMIN, 1989, p. 1099). Pour nous, l'objet n'est pas essentiellement une autre personne, mais un substrat réel, symbolique et fantasmatique qui organise les désirs, les projets du sujet sur un mode conscient et non-conscient, oriente son existence en tant que sujet désirant (BLOCH & alii, 1991), met en œuvre, de façon plus ou moins profonde, son organisation narcissique, sa personnalité, ses instances psychiques et son identité : *"la relation avec l'environnement non humain (...) relève évidemment de la relation d'objet, puisque dans la*

terminologie psychanalytique, le terme objet se réfère à l'objet des pulsions, qu'il soit humain ou non" (SEARLES, 1986, p. 51). Il désigne "ce qui est susceptible d'être investi, mais qui a une existence propre en dehors de l'activité psychique du sujet" (DIATKINE, 1989, p. 1038). Il rend compte à la fois de la continuité économique et dynamiques des investissements et de la capacité significative à la transformation et la génération d'investissement successifs (DIATKINE, 1989). En ce sens, il ne désigne, comme dans son acception strictement analytique, une représentation psychique inconsciente de l'autre (NASIO, 1992).

La notion de relation d'objet procède en fait d'une structure bipolaire Individu-Monde dans leur rapports d'interrelation. En effet, comme le note J. LAPLANCHE et J.B. PONTALIS (1967, p. 405), "Relation est à prendre au sens fort : il s'agit en fait d'une interrelation, c'est-à-dire non seulement de la façon dont le sujet constitue ses objets, mais aussi de la façon dont ceux-ci modèlent son activité (...) le d' (là où on pourrait s'attendre à un à l') vient marquer cette interrelation. En effet, parler de relation d'objet ou aux objets impliquerait que ceux-ci préexistent à la relation du sujet à eux, et symétriquement, que le sujet est déjà constitué".

Pour notre propos, la notion d'objet désignera à la fois l'objet réel et les représentations psychiques de l'objet (objet interne) médiatisées par l'individu appréhendé "comme système de sens, de conflits psychiques conscients et inconscients, et de défenses contre les conflits, organisé au cours de son histoire" (PAGES, 1989, p. 54). Elle renvoie implicitement aux enjeux identitaire, affectivo-symbolique et aux étayages narcissiques associés à la relation objectale

- ⇒ Pulsion : La pulsion est le représentant psychique des excitations issues du corps (..) est définie comme un processus, une progression des excitations internes du corps parvenant au psychisme, subissant une pression qui appelle une exigence de travail (GREEN, 1990, p. 125) ³.
- ⇒ Socialisation : Processus par lequel le sujet devient progressivement un être social, par le double jeu de l'intériorisation (de valeurs, de normes et de schémas d'action) et de l'accès à de multiples systèmes d'interaction (interlocution, intersubjectivité, co-opération) (MALEWSKA, TAP, 1991, p. 8).
- ⇒ Stress professionnel : processus de perturbation engendré chez un individu par la mobilisation excessive de son énergie d'adaptation pour faire face aux demandes de son environnement professionnel, demandes débordant ses capacités actuelles physiques ou psychiques (AUBERT, 1990, p. 724 ; voir également AUBERT, PAGES, 1989).

³ voir également LAPLANCHE, PONTALIS, 1967, p. 359-362.

- ⇒ Structure cognitive : l'ensemble des règles, des schémas qui déterminent l'organisation des cognitions, des processus cognitifs et des rapports qui se trouvent établis et entretenus entre les divers éléments de l'univers cognitif (BEAUVOIS, JOULE, 1981, p. 43).

- ⇒ Système cognitif : ensemble constitué des moyens de connaissance et des connaissances (HUTEAU, 1985) ; construction ou mise en ordre mentale visant à obtenir une perception stable des choses (FISCHER, 1990, p. 59).

ANNEXE IV

ANALYSE DES FLUCTUATIONS DES RENTABILITÉS FINANCIÈRE ET ÉCONOMIQUE

⇨ Analyse de la rentabilité financière

Pour apprécier les variations de la rentabilité financière de la société S.A.C.I, nous devons commenter les fluctuations entre l'année 1990 et 1993.

Année 1990 : L'entreprise enregistre un résultat exceptionnel d'un montant de 125.736 francs lié à la cession d'immobilisations corporelles (compte 775200) dont le prix de cession s'élève à 155.000 Francs. Cette opération conduit nécessairement à une surévaluation du résultat net.

Année 1991 : La firme enregistre une perte exceptionnelle de 165.264 francs pouvant être rapprochée de deux causes essentielles : elle a liquidité ses créances irrécouvrables (compte 671400) pour un montant global de 120.587 Francs et constitué une provision pour risque exceptionnel (compte 687510) pour un montant de 50.000 Francs (en vue de couvrir les risques financiers associés au conflit juridique qui l'oppose alors à son (ex)salarié Michel D.). Ce résultat conduit nécessairement à une baisse du résultat net affectant, par définition, la rentabilité financière de l'entreprise.

Année 1992 : Augmentation de la provision pour risque exceptionnel d'un montant de 80.000 Francs. Cette provision sera reprise lors de l'exercice suivant pour un montant total de 130.000 Francs.

Ces différentes opérations comptables conduisent à une "sous-évaluation" de la rentabilité financière de la firme pour les exercices 1991 et 1992 et à une "sur-évaluation" de celle-ci pour les exercices 1990 et 1993.

⇨ Analyse de la rentabilité économique

Les fluctuations de la rentabilité économique de la firme peuvent s'expliquer comme suit :

Année 1991 : Reprise sur provisions pour dépréciation des créances (compte 781740) pour un montant de 120.219 Francs.

ANNEXE I

TABLE DES MATIERES

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

p. 1

CHAPITRE I - PROPOSITIONS EPISTEMOLOGIQUES ET PARADIGMATIQUES, METHODOLOGIE DE RECHERCHE

I - PROPOSITIONS EPISTEMOLOGIQUES ET PARADIGMATIQUES	p. 34
II - FORMULATION D'UNE DÉMARCHE QUALITATIVE INDUCTIVE	p. 61
① <u>Choix d'une position explicative</u>	p. 65
② <u>Stratégie de recherche</u>	p. 74
① <u>L'étude de cas</u>	p. 74
② <u>L'approche biographique</u>	p. 79
2.1 - <u>L'entretien comme méthode du récit de vie</u>	p. 85
2.2 - <u>Biais et limites de l'approche biographique et de l'entretien</u>	p. 91
2.3 - <u>Conditions de conduite des entretiens</u>	p. 107
2.4 - <u>Analyse de contenu</u>	p. 112
③ <u>L'analyse des représentations mentales</u>	p. 117
④ <u>Autres méthodes d'investigation</u>	p. 118

4.1 - <u>Questionnaires</u>	p. 118
4.2 - <u>Test de ROTTER</u>	p. 118
4.3 - <u>Test projectif</u>	p. 119

CHAPITRE II - MODELES ET THEORIES DE LA PENSEE EVOLUTIONNISTE

PARTIE I - LA PENSÉE ÉVOLUTIONNISTE DANS LES SCIENCES DE LA NATURE : ANALOGIES ET APPORTS POUR LES SCIENCES DE GESTION

SECTION I - LE HASARD ET LA NECESSITE p.125

1 - <u>Analyse et apports</u>	p. 135
2 - <u>Darwin et les sciences de gestion</u>	p. 145

SECTION II - LES "SCIENCES DU DESORDRE" ET EVOLUTION p. 155

I - <u>LE HASARD ET LE DESORDRE ORGANISATIONNEL</u>	p. 159
1 - <u>L'ordre par fluctuation</u>	p. 160
1.1 <u>Applications en sciences sociales et en sciences de gestion</u>	p. 171
2 - <u>La complexité à partir du bruit ou l'autonomie créatrice</u>	p. 196
2.1 <u>Applications en sciences sociales et en sciences de gestion</u>	p.203

3 - La dialectique de l'ordre et du désordre p. 218

3.1 Applications en sciences sociales et en sciences de gestion p. 224

4 - Analyse et apports des sciences du "désordre" p. 232

II - LES THEORIES DU CHAOS DETERMINISTE p. 233

SECTION III - A LA RECHERCHE DU HASARD ET DU DETERMINISME p. 234

I - LES DIFFERENTES FORMES DE DETERMINISMES p. 235

II - LES DIFFERENTES FORMES D'INDETERMINISME p. 242

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE p. 246

**PARTIE II - LES THÉORIES DE L'ÉVOLUTION DE LA FIRME :
POUR PENSER L'ARTICULATION ENTRE
L'ÉVOLUTION DE LA FIRME ET L'ÉVOLUTION DU
DIRIGEANT**

SECTION I : LE CONTENU D'UNE THEORIE DE L'ÉVOLUTION p. 255

I - LES NIVEAUX D'ANALYSE p. 255

II - LES PHÉNOMENES ANALYSES p. 258

SECTION II - LES DETERMINANTS DE L'EVOLUTION DE LA FIRME	p. 271
---	---------------

I - LE RELATIVISME DE L'INFLUENCE MANAGERIALE p. 276

II - LE DIRIGEANT ET L'EVOLUTION DE LA FIRME p. 281

① La notion de rationalité p. 282

1.1 - La rationalité en sciences économiques p. 282

1.2 - La rationalité en sociologie p. 283

1.3 - La rationalité en sciences de gestion p. 290

1.4 - Conclusion p. 299

② Le dirigeant facteur d'évolution p. 301

③ Le dirigeant facteur d'involution p. 302

3-1 L'approche psychanalytique et du cycle de vie p. 302

3-2 L'approche socio-cognitive p. 315

A - La perspective cognitive p. 316

B - La perspective socio-cognitive p. 323

ANALYSE ET APPORTS p. 323

SECTION III : LA FORME DE LA TRAJECTOIRE EVOLUTIVE	p. 324
---	---------------

I - LES THEORIES DE L'EQUILIBRE PONCTUE ET META-STABLE p. 324

- ① La théorie de la succession dans un contexte de changement mutationnel p. 330
- ② La théorie de la succession dans un contexte de baisse des performances organisationnelles p. 352

II - LES THÉORIES DU CYCLE DE VIE p. 365

- ① Modèles génériques p. 369
- ② Modèles de cycle de vie adaptés au cas des PME p. 390

ANALYSE ET APPORTS p. 403

CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE p. 420

PARTIE III - L'EVOLUTION DU DIRIGEANT DANS UNE PERSPECTIVE INTERDISCIPLINAIRE : LES APPORTS DE LA PSYCHOLOGIE DEVELOPPEMENTALE

SECTION I - LES APPROCHES PSYCHODYNAMIQUES & PHENOMENOLOGIQUES p. 437

I - PSYCHANALYSE, PSYCHOLOGIE COGNITIVE, ETHOLOGIE ET DYNAMISMES INCONSCIENS p. 438

- ① La psychanalyse et le changement p. 438
- ② La psychologie cognitive et le changement p. 449
- ③ La personnalité, l'identité et le changement p. 457
- ③ La dialectique des pulsions de vie et des pulsions de mort p. 489

ANALYSE ET APPORTS

p. 501

II - SOCIALISATION - INDIVIDUATION

p. 503

① L'Autre et le Nous comme facteur d'évolution

p. 508

② L'Autre et le Nous comme facteur d'involution

p. 512

ANALYSE ET APPORTS

p. 524

III - LA PSYCHOLOGIE HUMANISTE

p. 527

ANALYSE ET APPORTS

p. 535

SECTION II - LES APPROCHES INTERACTIONNISTES

p. 539

I - LE BEHAVIORISME

p. 539

ANALYSE ET APPORTS

p. 546

II - L'ECOLE DE PALO ALTO

p. 562

① De l'apprentissage au méta-apprentissage

p. 563

② La psychologie interactionniste de l'homme communiquant

p. 575

ANALYSE ET APPORTS

p. 585

SECTION III - L'APPROCHE SOCIO-COGNITIVE

p. 587

ANALYSE ET APPORTS

p. 593

SECTION IV - LES THEORIES PSYCHOSOCIALES DU DEVELOPPEMENT PSYCHOLOGIQUE	p. 596
--	--------

I - LES MODELES DES CRISES NORMATIVES p. 597

APPORTS ET ANALYSE p. 616

**II - LES MODELES AXES SUR LA CHRONOLOGIE DES EXPERIENCES
CRUCIALES DE LA VIE : la théorie du deuil** p. 624

APPORTS ET ANALYSE p. 670

SECTION V - LA RESISTANCE AU CHANGEMENT	p. 671
--	--------

CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE	p. 677
--	--------

CHAPITRE III - L'ÉTUDE DE CAS : DE L'EMPRISE AU DEUIL
--

SECTION I : LE CHANGEMENT MUTATIONNEL	p. 693
--	--------

I - LE SECTEUR IMPRIMERIE : CHIFFRES ET TENDANCE p. 693

II - LES MUTATIONS TECHNOLOGIQUES DANS L'INDUSTRIE GRAPHIQUE
p.701

III - L'HISTOIRE D'UN CHANGEMENT MUTATIONNEL p. 711

IV - CONCLUSION p. 740

I - <u>ANALYSE DIACHRONIQUE DU PROCESSUS DE DEUIL</u>	p. 748
A - <u>La phase préparatoire :</u>	p. 749
Phase 1 : Les niveaux de dissonance	p. 749
Phase 2 : le refus, la colère	p. 769
Phase 3 : Désorganisation	p. 783
Conclusion de la phase préparatoire	p. 815
B - <u>La phase de réorientation</u>	p. 823
Phase 4 : Acceptation, désengagement	p. 823
Phase 5 : Réorganisation	p. 824
II - <u>MÉCANISMES D'INFLUENCE CAUSALE DU PROCESSUS DE DEUIL</u>	p.830
❶ <u>Perspective diachronique</u>	p. 831
❶ Nature des relations affectives avec ses parents	p. 832
❷ Le sentiment d'être dépositaire du destin de sa famille	p. 855
Conclusion	p. 859
❷ <u>Perspective synchronique</u>	p. 863
❶ La relation firme-dirigeant	p. 864
❷ La projection de projets	p. 921

- ③ L'âge du dirigeant p. 921
- ④ Le contexte familial p. 923
- ⑤ La dimension individuelle du changement p. 923

CONCLUSION : la structure socio-mentale de l'emprise p. 924

- ① L'articulation entre l'emprise et le deuil p. 937
- ② Les niveaux de changements associés au processus de deuil p. 938

III - L'EMPRISE ET LA SUCCESSION MANAGÉRIALE p. 945

① L'analyse dialectique et la théorie de la succession managériale p. 954

- 1. 1 - Performances organisationnelles et succession managériale p. 956
- 1.1.1 - Analyse individuelle des performances organisationnelles p. 960
- 1.1.2 - Analyse comparative des performances organisationnelles p. 964
- 1.1.3 - Conclusion p. 966
- 1.2 - Légitimité et limites des discours sur la succession managériale p. 967

② L'analyse dialectique et l'accompagnement du changement p. 971

Conclusion p. 975

IV - L'ÉVOLUTION DE CRISES DES CADRES DIRIGEANTS p. 976

V - APPORTS DE LA RECHERCHE p. 984

① Apports méthodologiques et épistémologiques p. 984

② Apports théoriques p. 992

- ① La théorie du deuil et les sciences de gestion p. 993
- ② Vers un élargissement de la notion d'emprise p. 996
- ③ Vers une théorie du lien dirigeant - entreprise p. 1004
- ④ Vers une catégorisation des phénomènes de changement individuel p. 1011
- ⑤ De l'Homo Cognitivus à l'Homo Psychanalyticus p. 1019

CONCLUSION GENERALE p. 1024

BIBLIOGRAPHIE p. 1046

ANNEXES p. 1115

TABLE DES MATIERES p. 1136

**L'ARTICULATION ENTRE L'ÉVOLUTION DE LA FIRME ET L'ÉVOLUTION DU
DIRIGEANT DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT MUTATIONNEL : DE
L'EMPRISE AU DEUIL**

Approche qualitative inductive basée sur la méthode biographique

Philippe PAILOT

Directeur de recherche : Professeur Jean-Pierre DEBOURSE

Laboratoire de recherche : C.L.A.R.E.E. (U.R.A. C.N.R.S. 936) - I.A.E. de Lille

Résumé

L'objet de cette thèse est d'apprécier, à partir d'une étude de cas, le processus d'articulation entre l'évolution de la firme et celle de son dirigeant dans un contexte de changement mutationnel et de comprendre les raisons pour lesquelles la succession managériale, consécutive à la déstructuration de son contexte d'action pertinent, peut être vécue selon un modèle de crise décrit par la théorie du deuil. Après avoir spécifié la nature du changement révolutionnaire survenu dans l'entreprise, nous nous attachons à décrire les différentes phases du processus de deuil vécu par son dirigeant dont on retrouve clairement les étapes telles qu'elles sont décrites par les modèles d'inspiration freudienne de cette théorie.

Au-delà de cette validation descriptive, nous proposons une analyse des schémas formels de causalité qui permettent d'expliquer la crise psychique au regard du parcours biographique du sujet dans ses aspects managériaux, sociologiques et psycho-affectifs. L'explication proposée se caractérise par une analyse dialectique interdisciplinaire qui reconnaît l'irréductibilité et l'autonomie relative des niveaux de réalité, à savoir les dimensions organisationnelle, sociologique et psychique. En distinguant les sources endogènes et exogènes de résistance au changement, ce cadre d'analyse nous conduit à rapprocher la crise vécue par le dirigeant d'un processus d'emprise nourri de dynamismes inconscients qui confèrent à la firme un statut symbolique lié au parcours biographique du dirigeant et entretenu par les logiques d'action qu'il déploie dans le champ organisationnel.

En montrant clairement l'utilité du recours aux thèses de la psychologie dynamique pour comprendre certains phénomènes organisationnels, nous apportons notamment une confirmation qualitative à la théorie de la succession managériale corroborée par l'analyse chronologique et comparative des performances économiques de l'entreprise tout en suggérant une vision complexe du processus d'accompagnement du changement.

Mots clefs

Théorie de l'évolution de la firme - Théorie de l'emprise - Théorie du deuil - Théorie de la succession managériale - Théorie de la rationalité - Théorie de l'habitus - Théorie de l'identité - Interdisciplinarité - Analyse dialectique - Approche biographique