

La « crise » de cette fin de siècle entame les valeurs traditionnelles.

Les organisations sociales n'échappent pas aux fractures idéologiques et aux remaniements qu'elles impliquent. Démunies d'appareils conceptuels et techniques pour appréhender ces changements, elles risquent de rester figées dans la crise. Si pourtant on la regarde comme une expérience de transition, elle peut être gérée de façon créative. Les psychosociologues des institutions ne peuvent-ils pas s'inspirer de la théorie winnicottienne pour modéliser, comprendre et traiter le phénomène ?

L'instauration d'un espace potentiel », nous dit D. Anzieu, « est aussi nécessaire pour son évolution et sa créativité à un groupe, un organisme social, une culture, qu'à un nourrisson ou un adulte ». Nous ajoutons qu'il est aussi indispensable pour une institution ou une entreprise.

Comment préserver et développer l'espace transitionnel, comment « transitionnaliser » le système et le rendre créatif ? Il faut pour cela lui fournir une épaisseur supplémentaire ou introduisant des façons

paradoxaux – illogiques dans le système précédent – de penser, d'agir. Mais ceci dans une sécurité relative qui permette de dériver sans dommage. Nous proposons à la réflexion une série de paramètres susceptibles d'assurer au sujet de l'entreprise une possible transition d'état.

Premier élément : R. Kaës décrit la première condition essentielle de l'instauration d'un Espace Transitionnel : l'établissement d'un cadre approprié. En effet, il faut assurer aux éléments en transition (salariés en changement) la possibilité d'ex-

plorer dans un minimum de sécurité « les anciennes et nouvelles frontières, le dedans et le dehors, l'ancien et le nouveau », un certain nombre de risques, de fausses voies. Il faut permettre au sujet de partir de l'entreprise et d'y revenir, en réalité symboliquement, en l'assurant d'un maximum de sécurité. Ainsi, dit R. Kaës, les termes du dilemme, de la situation paradoxale, s'éprouvent d'abord par l'épreuve de la tolérance à la tension de crise et non de manière réaliste. L'auteur indique que le cadre doit amener une fonction de conteneur, c'est-à-dire permettre la transformation de « contenu destructeur », qui s'exprime dans la revendication par exemple, par un « contenant actif humain », ainsi qu'une fonction créative définie par « la capacité d'articuler des symboles d'union », et ceci même si aucun horizon créatif n'apparaît. La création se crée d'elle-même dans ce cas. Cette fonction peut par exemple s'articuler avec une fonction d'interprétation en réunion de travail ou en comité d'entreprise.



Deuxième élément : il faut prévoir une porte de sortie à ce cadre pour éviter la dépendance. Toute situation de changement nécessite pour une élaboration créative de mettre en place un contenant durant tout le processus, contenant capable de supporter les contradictions, les incohérences, la dépression et les émergences créatrices de la pulsion, et surtout ce principe cher à E. Morin « d'antagonisme », c'est-à-dire de désorganisation et de mort complémentaire et indispensable à la pulsion de vie.

Le contenant peut être par exemple la constitution d'un groupe de travail régulier où l'illusion perdue de continuité d'existence peut se déposer, mais groupe non obligatoire, chacun pouvant à tout instant « décrocher ».

C'EST DANS LES JEUX QUE L'ENTREPRISE A LE PLUS DE CHANCES DE S'INNOVER DE L'INTÉRIEUR

Troisième élément : les concepts de l'analyse transitionnelle (R. Kaës 1979) permettent de dénommer, d'identifier, de reconnaître des phénomènes particuliers à la transitionnalité : objets transitionnels (par exemple machine à calculer, armoire, livres de la bibliothèque...), « moments transitionnels » particuliers et à respecter (par exemple, temps de liaisons entre deux équipes de jour et de nuit), « lieux transitionnels » (par exemple : cafétéria ou couloirs), « relations transitionnelles » où un sujet utilise un autre membre de l'organisation pour se « repositionner » psychosocialement dans le groupe, le groupe lui-même pouvant être « transitionnel », etc.

Quatrième élément : R. Kaës insiste sur l'importance que prend la constitution du groupe pour assurer la fonction de la transitionnalité. « Le groupe », dit-il, « offre un objet à la pulsion d'être quelque chose ». Winnicott indique qu'il faut rechercher dans le partage d'expériences transitionnelles la source de la constitution des groupes humains. Le groupe est le creuset de la créativité en phase de bouleversement, pour autant qu'il soit compris lui-même dans le changement. Pour permettre cela, il faut que participent au groupe les décideurs, et que le groupe soit lui-même reconnu comme étant à la fois porté par, et porteur de changement.

Cinquième élément : d'un point de vue fonctionnel, on peut constater que toute rupture dans la continuité provoque d'abord un sentiment de perte et de vulnérabilité, qui n'a rien de créatif. Dans un premier temps, il est non seulement stérile de demander de la production, mais cela peut être dangereux. Car, comme le dit Winnicott, « quoi qui se trouve dans cet espace venant de quelqu'un d'autre est matériel persécutif » ; « ce n'est pas l'objet qui est transitionnel », mais la transitionnalité qui crée l'objet. Tant qu'il n'y a pas investissement personnel des sujets sur des objets, tant qu'il y a croissance, la responsabilité, selon Winnicott, doit être prise par « les figures parentales ». L'entreprise, par exemple, doit seulement se préoccuper, comme le fait la maman avec l'enfant, de ce que Winnicott appelle « l'objet-presenting », c'est-à-dire la mise à disposition d'un maximum de possibilités et d'objets à investir et à manipuler dans tous les sens. (Exemple : les chiffres du budget de l'entreprise, ou bien les systèmes de roulement, ou la possibilité d'une « cellule de reclassement » en cas de licenciement possible, etc.)

Sixième élément : l'espace transitionnel étant caractérisé entre autres par un comportement ludique à l'égard des objets et des relations inclus dans ce même espace, il faudra pouvoir admettre que le jeu constitue – même au cœur de problèmes très lourds de réorganisations de structures ou de modification de l'organigramme personnel – une condition indispensable de réussite dans la mutation. L'organisation a un besoin vital de pouvoir se replier sur elle-même, et de laisser dériver librement son imaginaire, sucer son pouce ou reconsidérer le monde, pour arriver à se repenser et à se reconstruire.

En psychothérapie, c'est dans le jeu que l'interprétation porte ses fruits ; c'est dans les jeux que l'entreprise a le plus de chances de s'innover de l'intérieur. Le prix à payer pour que la structure soit réellement en mutation, c'est l'abandon de la pensée habituelle qui consiste à considérer le jeu ou l'imaginaire comme une perte de temps ou bien de la poésie non productive. Sans pour autant perdre de vue naturellement sa nécessité première : produire.

Septième élément : une mentalisation différente s'impose : elle consiste à intégrer en permanence à son champ d'action une réflexion (ou bien à son champ de réflexion une action) concernant son rapport aux systèmes de représentation et de conduite. Innovation et créativité sont à rechercher dans un rapport conscient et tolérant à un ensemble d'activités « illusoire », c'est-à-dire apparemment éloignées de l'objectif fixé. Ceci afin de permettre un investissement personnel et une élaboration de la rupture qui n'aurait jamais émergé d'une autre façon. « L'acceptation de la réalité est une tâche toujours inachevée » dit Winnicott, « aucun être humain n'est affranchi de l'effort que suscite la mise en rapport de la réalité intérieure et de la réalité extérieure ; cette tension peut être relâchée (et cela revêt une importance majeure pour la déviation des conflits psychologiques ou sociaux) grâce à l'existence d'une zone intermédiaire d'expérience qui n'est mise en question ».

Huitième élément : Des systèmes de défense créatifs face à la défaillance de l'environnement. On y repère trois éléments majeurs, toujours selon Winnicott :

a) L'expérience d'une limite temporelle à la frustration. D'où la nécessité de poser des limites au changement en termes de temps, de repères, mais aussi de sentir le moment où le temps devient trop long, va porter dommage à la créativité.

b) Les débuts de l'activité mentale : nécessité d'une mentalisation des processus, d'une interprétation et d'une mise en relation même en images (et l'on peut utiliser à cette fin l'audiovisuel) des phénomènes de changement.

c) Le recours aux satisfactions auto-érotiques : l'équivalent dans les systèmes sociaux peut être par exemple le plaisir du langage ; il faut arriver à le permettre, même s'il est agressif et apparemment dénué de tout sens.

Neuvième élément : le repérage de paradoxes dans les aires transitionnelles dégagées est utile dans la mesure où ce repérage a pour fonction de maintenir ce paradoxe aussi loin que le cadre de l'institution le tolère.

Il en va ainsi des « structures transversales » (J. Oury) qui se constituent dans le non-institutionnalisé pour accueillir un investissement déposé nulle part ailleurs et auparavant ; il est possible de laisser ces structures transversales se créer d'elles-mêmes. Exemple : des groupes de progrès par affinités. Il en va ainsi également des « transferts », qui s'opèrent dans l'entreprise en phase de changement. Défini comme investissement affectif plus ou moins conscient sur une autre personne, par exemple sur le directeur de l'organisation, le transfert supporte un déplacement des investissements, ce qui est un changement en soi « qui transmet partout son influence positive » dit S. Freud. Si le transfert est positif, il va dans le sens d'une reformation ; s'il est négatif, dans le sens de la clôture. Et le paradoxe que relève entre autre Widlocher est que le transfert sert à la fois le changement et la résistance au changement. Repérer et savoir tolérer un tel phénomène paradoxal permet l'ouverture de possibilités créatrices.

Dixième élément : le statut profondément paradoxal du sujet s'exprime dans ce qui est vécu comme à la fois continuité et changement radical, dans le saut d'un système à l'autre.

« La permanence et le changement » dit Watzlawick « doivent être envisagés ensemble, en dépit de leur nature apparemment opposée ». L'organisation sociale en mutation doit avoir à cœur de tolérer que permanence et changement coexistent sans qu'une des chaînes d'associations ne se confronte à un principe d'exclusion. Par exemple lors de la mise en place des « groupes d'expression des salariés » (loi Aroux de 1982) coexistant avec des « Cercles de Qualité ». Et surtout ne pas chercher de résolution des antagonismes, mais un simple maintien du cadre ; toute solution pourrait être elle-même le problème, comme l'explique longuement Paul Watzlawick ou R. Laing. Ainsi, par exemple, une entreprise en voie de regroupement social doit laisser une marge entre l'état antérieur et l'état nouveau à établir, marge transitionnelle en temps et lieux permettant aux sujets concernés de « trouver-crée » des objets ou relations susceptibles de permettre un passage créatif vers l'avenir, qui sera alors ce que les gens en feront (et non ce que l'institution nouvelle fera des gens).

D'autres analogies peuvent encore être développées. L'apport de la psychanalyse à la psychologie des organisations est considérable, et pourrait constituer un champ de recherche à lui seul. Cet article recèle inévitablement un certain nombre d'erreurs épistémologiques, et pose certainement autant de questions – notamment méthodologiques – qu'il pourrait ouvrir de perspectives. On considère que le risque intellectuel est à la mesure de l'intérêt que suscite le rapprochement des deux domaines, selon une voie de recherche qui nous force, selon le mot de Winnicott à « apprendre à rêver ».

Le Journal des psychologues
Jean-Philippe TOUTUT
Psychologue et Directeur d'Alpha Conseil
Décembre 96 - Janvier 97