Psychanalyse de l'entreprise : inconscient, structures et stratégie de Didier Toussaint, Paris : L'Harmattan, 2000, 176 p., 16,77 €

Annick Schott

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2704>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2704

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2002

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Annick Schott, « *Psychanalyse de l'entreprise : inconscient, structures et stratégie* de Didier Toussaint, Paris : L'Harmattan, 2000, 176 p., 16,77 € », *Communication et organisation* [En ligne], 21 | 2002, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 04 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2704> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2704

Ce document a été généré automatiquement le 4 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Psychanalyse de l'entreprise : inconscient, structures et stratégie de Didier Toussaint, Paris : L'Harmattan, 2000, 176 p., 16,77 €

Annick Schott

- 1 Cet ouvrage place l'inconscient au sein des logiques rationalisées et légitimées qui sous-tendent toute organisation. Il aborde la façon dont le dirigeant investit son entreprise de son énergie et de ses désirs. En voici quelques illustrations.
- 2 Dans le contexte de l'observation de l'entreprise, les principes de fonctionnement n'ont rien de démocratiques. Le pouvoir y est toujours légitimé par le haut, jamais par le bas, contrairement au principe de la démocratie politique. C'est en effet l'actionnaire qui nomme le dirigeant. Son droit de propriété sur l'entreprise lui confère ce pouvoir. L'actionnaire exerce donc un pouvoir unilatéral sur le salarié.
- 3 Par ailleurs, les décisions de gestion sont prises par le dirigeant. Le salarié est payé pour exécuter ces décisions. L'entreprise ne peut fonctionner que sur ce déséquilibre des pouvoirs et des initiatives. La seule limite que rencontre ce type de pouvoir est dans les lois censées protéger les salariés. Mais souvent leurs effets cessent là où commence la vie interne de l'entreprise.
- 4 L'entreprise se structure autour de l'autorité du dirigeant. Ce dernier peut être propriétaire et fondateur. Son pouvoir est alors étendu. D'abord parce qu'il cumule direction et propriété de l'entreprise. Mais aussi parce qu'en tant que fondateur, il possède et contrôle tous les éléments de l'activité.
- 5 Cette concentration du savoir, de l'information et de l'initiative du projet n'est pas une incitation à organiser l'entreprise dans le sens d'une délégation des pouvoirs. L'organigramme et l'attribution des rôles sont flous. Le dirigeant exerce un contrôle sur tous les aspects de l'activité. Il est entouré de fidèles qui ont participé au développement

de l'entreprise. Son autorité est peu contestée. Ce qui signifie aussi que l'entrepreneur fait corps avec son entreprise. Il devient dépendant d'elle.

- 6 La cohésion du groupe importe peu au dirigeant malade du pouvoir. Une trop grande solidarité risque de l'affaiblir dans sa position de dirigeant. Il va donc s'efforcer d'entretenir les divisions au sein du groupe de manière à pouvoir les contrôler. Le dirigeant qui divise pour mieux régner détourne en quelque sorte l'entreprise au profit de son propre pouvoir. Cette stratégie est pénible à vivre pour les membres de l'entreprise, car le quotidien n'est souvent fait que de querelles intestines.
- 7 Le fondateur, qui a participé à toutes les étapes de son développement, a une connaissance approfondie de l'activité mais aussi des différents processus qui ont été instaurés pour conduire l'entreprise. Il en contrôle tous les rouages, c'est-à-dire le savoir et l'information, les moyens (matériel et humain), les règles et les procédures, et toutes les données liées à l'initiative du projet. Cette prise directe rend superflue une organisation aboutie.
- 8 Lorsque la croissance se fait sentir le volume d'activité augmente ainsi que le nombre d'opérations. Le dirigeant doit déléguer. Cela signifie qu'il doit abandonner un contrôle qu'il exerçait directement sur un processus à une tierce personne. Mais, faire faire, c'est non seulement abandonner la réalisation de l'acte et reconnaître aussi l'autre avec le risque de ne pouvoir le contrôler. Or l'organisation procède du désir d'éliminer les incertitudes quant à la circulation de l'information ou bien quant à l'obtention d'un résultat souhaité.
- 9 La mise en place de règles et de procédures n'a aucune chance d'aboutir si elle ne s'accompagne pas d'un contrôle par une autorité responsable. Une répartition des responsabilités pour ne pas dire des pouvoirs est donc indispensable.
- 10 L'organisation de l'entreprise s'affiche à travers son organigramme, qui donne de manière instantanée et spatiale la topologie du pouvoir et des responsabilités de l'entreprise.
- 11 L'organigramme comme processus de structuration ou bien comme structure du pouvoir ne rend pas compte de la façon dont les choses se passent dans la réalité. En effet, on sait bien que sa lecture ne dit rien sur le fonctionnement réel. L'organisation de fait prend le pas sur l'organisation de droit, avec laquelle elle est en constant décalage.
- 12 L'organisation de l'entreprise, c'est l'ensemble des procédures qui se répètent au fil du temps et que représente d'une certaine façon le comportement du dirigeant dans sa relation au pouvoir.
- 13 L'organisation s'arrange pour adapter le mieux possible la production aux exigences de la réalité extérieure. C'est aussi l'ensemble des procédures liées au marché, à sa connaissance et à l'entretien d'une relation suivie avec lui. Le marketing et la fonction vente de l'entreprise ont pour but de le connaître, de le sonder et surtout d'influer sur lui. La force de vente d'une entreprise est entièrement dédiée au contact avec des clients potentiels ou existants. L'objectif poursuivi est la vente qui représente pour l'entreprise l'expérience de la satisfaction du désir.
- 14 L'organisation se situe entre le fantasme du fondateur d'une part et le client d'autre part. Le fantasme est une production non réfléchie et par conséquent qui ne tient pas compte de la réalité extérieure. En revanche, le client ou d'une manière générale, le marché, appartiennent au monde extérieur. Il faut une fonction qui soit capable de mettre en rapport ces deux extrêmes : c'est l'organisation. Globalement, l'organisation est tout ce

qui permet d'adapter le fantasme du fondateur au marché, tout ce qui canalise sa production vers ses destinataires.

- 15 Pour adapter la production au marché, l'organisation se met en place de telle façon que ses fonctions et ses procédures soient investies de l'énergie dérivée du désir du fondateur. Toute organisation de l'entreprise fait ainsi l'objet d'un investissement par ce désir.
- 16 L'organisation doit donc se comprendre dans ce qu'elle exprime et ce qu'elle dit et non pas uniquement en fonction de logiques rationnelles. Car au sein de chaque procédure existe un sens caché.