

PSYCHISME, FAMILLE ET PROCESSUS D'INFLUENCE AU SEIN DES ENTREPRISES

Eduardo Davel, Alain Robichaud

ERES | « Connexions »

2002/1 n°77 | pages 119 à 144

ISSN 0337-3126

ISBN 2749200997

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-connexions-2002-1-page-119.htm>

Pour citer cet article :

Eduardo Davel, Alain Robichaud « Psychisme, famille et processus d'influence au sein des entreprises », *Connexions* 2002/1 (n°77), p. 119-144.
DOI 10.3917/cnx.077.0119

Distribution électronique Cairn.info pour ERES.

© ERES. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Eduardo Davel
Alain Robichaud

Psychisme, famille et processus d'influence au sein des entreprises

Introduction

L'objet de cet article est d'explorer les phénomènes liés à la sphère familiale que nous analysons à travers la sexualité et l'influence qui constituent le fondement des interactions entre les individus au sein des entreprises. Nous définissons l'influence comme un processus social, comme une action sociosymbolique intégratrice (Alvesson, 1992 ; Pfeffer, 1981), dans laquelle la création d'une certaine « illusion de contrôle » dépend de la performance symbolique du leader (Czarniawska-Joerges et Wolff, 1991) qui englobe et exige : a) des capacités cognitives pour analyser et interpréter des phénomènes complexes ; b) une capacité de décentrer : mettre en perspective ses points de vue pour susciter l'apprentissage de ses interventions (capacités autoréflexives, capacité de réflexion) ; c) des capacités relationnelles et communicationnelles qui sous-entendent la qualité de la dynamique de groupes ; d) des capacités d'élaboration, de représentation et de verbalisation des phénomènes affectifs. Ce sont ces compétences qui font du leader une personne influente et un gestionnaire du sens (Smircich et Morgan, 1982). Il porte en lui un répertoire de représentations familiales qui atteint une résonance dans l'exercice de son influence au sein du groupe et de l'entreprise.

Eduardo Davel, École des Hautes études commerciales de Montréal, Télé-université, Université du Québec, 3505, rue Sainte Famille, app. 608, Montréal (Québec) H2X 2L3 Canada, Phone (514) 849-7509, Fax (514) 849-7587. eduardo.davel@hec.ca

Alain Robichaud, Département des études interdisciplinaires, Université de Montréal, 407, boul. Saint-Laurent, bureau 800, Montréal (Québec) H2Y 2Y5 Canada, Phone (514) 866-8409, Fax (514) 866-8416. info@cgr.qc.ca

De fait, l'influence dans la vie organisationnelle devient effective lorsqu'elle favorise ou compromet l'organisation de la structure intérieure de ceux entourant le leader. C'est cette influence qui donne un répertoire de sens aux activités quotidiennes. La gestion du sens est une activité fondamentale des acteurs organisationnels selon la manière qu'ils développent, modèlent et négocient les contenus de schémas de représentations. Ainsi, en déterminant la façon dont les actions d'influence configurent des situations, selon l'univers familial, afin de guider les membres vers une interprétation partagée de la réalité, nous comprendrons comment les aspects psychosymboliques de ce processus deviennent le pilier de base de la vie organisationnelle.

Notre propos est ainsi d'explorer le processus d'influence comme un type distinct de pratique sociale et comme un phénomène psychosexuel se caractérisant par la présence marquante des représentations familiales dans les relations quotidiennes au travail. Dans ce modèle, nous aborderons, dans un premier temps, les fondements psychosymboliques et sexuels liés au processus d'influence dans les entreprises, en insistant sur l'importance déterminante des représentations familiales. Nous illustrerons ensuite une telle approche en présentant deux études de cas : l'expérience vécue d'un groupe dans une institution bancaire québécoise et le développement sociohistorique d'une entreprise agroalimentaire brésilienne. Enfin, nous mettrons en évidence le rôle crucial de la sexualité et des représentations familiales dans la compréhension du processus d'influence, tout en soulignant le pouvoir de signification, de contrôle et d'action proposé par les images paternelles.

L'influence et le psychisme familial

Processus d'influence et représentations

Le phénomène de transmission ou d'influence entre les membres d'un groupe ou d'une entreprise est atteint lorsqu'un ou plusieurs individus réussissent à encadrer et à définir la réalité d'autres individus. Des individus groupés attribuent de l'influence aux membres qui, en structurant l'expérience, lui donnent du sens. Certains individus, comme résultat d'une inclinaison personnelle ou par nécessité de répondre aux attentes des autres, exercent une influence en vertu du rôle qu'ils occupent dans la définition des situations. Ils émergent donc comme leaders parce qu'ils ont réussi à encadrer des situations, à promouvoir une base viable pour l'action, à mobiliser le sens, à articuler et à définir ce qui a été présenté de façon implicite ou non dite, à créer des images et des significations (Smircich et Morgan, 1982). À travers les différentes significations fournies par les personnes influentes, les actions individuelles peuvent encadrer et modifier des situations. En d'autres termes, l'influence, caractérisée par les relations entre individus, est susceptible

d'activer un système psychosymbolique de significations partagées formant la base même de l'action organisée.

Ainsi, le processus d'influence est socialement construit à travers l'interaction (Berger et Luhman, 1966), qui émerge comme le résultat des relations et des actions entre personnes influencées et influentes. Ce processus, tant explicitement qu'implicitement, entraîne une certaine complicité ou une étape de négociation entre les individus octroyant aux leaders le pouvoir de définir la nature de l'expérience des personnes influencées. La dimension implicite de cette relation est liée au fait que l'influence du leader soit reliée à la résonance qui sera établie entre la problématique personnelle du leader et les nécessités du groupe. En effet, le groupe devrait se reconnaître dans ce dernier (Aubert, 1991, p. 400) au cours du processus d'identification qui se développe entre les deux parties : leaders et influencés (Davel et Machado, 2001).

De fait, la force des convictions et leur résonance sur l'imaginaire du groupe et sur l'identification sociale des individus constituent la force du leader et bâtissent l'exercice légitime de son influence (Davel et Machado, 2001). Les expériences émotionnelles des leaders peuvent octroyer de la puissance et de la conviction à leurs projets. Cependant, ces leaders sont des agents de mobilisation seulement s'ils se connectent avec l'imaginaire de l'entreprise et du groupe, incluant ses valeurs, attentes, angoisses, et désirs latents ou manifestes, partagés par tous (Aubert, 1991 ; Kets de Vries, 1991).

Bref, l'influence implique un processus sensible de définition de la réalité par lequel les personnes influentes peuvent – à travers des paroles et des images, des actions symboliques et gestuelles – structurer et évoquer des répertoires de significations leur conférant un certain contrôle sur la situation à être administrée (Smircich et Morgan, 1982). Pour cette raison, l'influence implique une relation de dépendance dans laquelle les individus confèrent à d'autres les pouvoirs d'interpréter et de définir leur réalité. En ces termes, les individus influents doivent réduire l'incertitude subjective des groupes (Hogg et Terry, 2000) en établissant automatiquement une certaine résonance avec l'imaginaire du groupe et de l'entreprise. Dans cet article, nous verrons comment les représentations familiales peuvent réduire ou augmenter une telle incertitude dans la mesure où elles interfèrent qualitativement dans le processus d'influence en le constituant.

Les représentations familiales

Le mot « représenter » possède, en général, la double connotation de maintenir présent dans l'esprit et de percevoir qu'un objet physiquement absent perdure. Des actes de représentation nous donnent la capacité de traiter les absences comme une présence imaginaire, une opération complexe déterminante pour distinguer la pensée humaine en des termes individuels et collectifs (Simpson, 1977). Ainsi, on peut dire

que l'ordre social de la vie familiale perdure dans ses signes et dans sa rhétorique. En d'autres termes, il se nourrit et se transforme à travers la pratique représentationnelle, étant compris et interprété par la conduite et par l'expérience de la vie familiale (Gubrium et Lynott, 1985).

Reliée implicitement à la puissante représentation de la maison perçue comme un lieu privilégié où l'amour, la protection, l'appui, le plaisir et l'intimité existent, la famille est essentielle à l'existence humaine par les bénéfices qu'elle offre : a) appui (tant matériel qu'immatériel) et sécurité ; b) éducation et socialisation ; c) opportunités et définition de soi (définition de sa place dans la société) ; et d) sens de l'ordre dans un contexte moderne potentiellement chaotique (Brown et McCartney, 1996 ; Simpson, 1997).

De fait, la famille occupe un rôle symbolique fondamental dans la constitution du sujet et, en conséquence, de l'individu dans les entreprises. Comme le démontre Casey (1999) dans son étude psychanalytique des pratiques organisationnelles au sein d'une multinationale américaine, les employés assument des rôles familiaux lorsqu'ils sont régis par des règles et des procédures familiales. De tels processus incluent des évocations conscientes et inconscientes de la dynamique interne des relations familiales et des transferts qui ont lieu au sein des relations interpersonnelles. Semblablement, Pagès *et al.* (1979), dans leur étude de cas d'une multinationale « hypermoderne », soulignent le fait que les entreprises sont subjectivement interpénétrées, constituées et contrôlées par le psychisme dérivé de la famille. Cette multinationale était associée à la représentation inconsciente de la mère archaïque et fonctionnait selon un double registre d'offre d'amour et de la menace du retrait de cet amour, où l'entreprise était vécue par les employés comme extrêmement gratifiante et menaçante. Selon ces auteurs, cette situation invitait les individus à se mettre dans une relation de dualité avec l'entreprise-mère.

La vie dans les entreprises et dans les groupes secondaires est étayée par la dynamique psychosymbolique de la famille. D'où notre intérêt pour explorer, à travers les notions de relation et de communication, les micro-processus actifs de l'établissement et du développement du phénomène d'influence. En effet, la relation entre des dirigeants et des dirigés crée une série de phénomènes : a) d'une part, des manifestations tangibles liées aux orientations définies, aux décisions prises, aux informations communiquées, etc. ; b) d'autre part, des manifestations intangibles et latentes qui découlent de la subjectivité et de mécanismes inconscients intra-psychiques et intersubjectifs. Ainsi, l'entreprise et les groupes continuent à se perpétuer « tant pour des motifs rationnels que pour des motifs d'ordre plus profond, qui passent inaperçus au niveau de la conscience. La tendance de l'organisation est de devenir une source d'angoisse et de plaisir » (Motta, 1991, p. 7), surtout quand elle active et mobilise des images de la psyché primaire et familiale des individus.

Dans les interactions entre les personnes en position hiérarchique, il subsiste des éléments non élaborés, non représentés, non pensés qui agissent sur le fonctionnement des entreprises. De tels éléments demeurent actifs dans la vie organisationnelle et se retrouvent dans les activités culturelles (fêtes, rituels, cérémonies, etc.) et dans l'interaction quotidienne entre les personnes. Les questions humaines et leurs effets sur la dynamique sociopsychique des entreprises, particulièrement sur les processus plus profonds de la psyché qui gouvernent l'action organisationnelle (Denhardt, 1981 ; Mitroff, 1983 ; Bowles, 1990) et les formes par lesquelles les comportements sont moulés et guidés par la sexualité (Brewis et Linstead, 2000 ; Hearn et Parkin, 1987 ; Tyler, 1999), ont été récemment explorées par la littérature organisationnelle. En ces termes, nous pouvons difficilement traiter des représentations familiales sans traiter de sa source de base : la sexualité.

La sexualité

La sexualité imprègne la dynamique familiale comme les entreprises, et constitue le ciment de toutes les relations de travail. Elle est la base sur laquelle se développe le psychisme, et la pulsion en constitue son support. La sexualité, directement ou indirectement, s'exprime dans les entreprises sous différentes formes, et peut inclure des références dans des discours, des insinuations et des romances au travail, jusqu'à des questions de stéréotypes, de harcèlement et même de discriminations (Sims, Fineman et Gabriel, 1993). Il ne s'agit pas d'un phénomène résiduel ou folklorique mais bien d'une impulsion extrêmement puissante, déterminante dans la structuration des relations de travail (Gherardi, 1995). En effet, des relations de types sexuels influencent le fonctionnement fondamental des entreprises dans leur manière de penser les objectifs, la rationalité, les valeurs, le leadership, entre autres notions (Calás et Smircich, 1992 ; Martin, 1990). Par exemple, dans les entreprises, les rôles sexuels sont utilisés pour donner forme au comportement des hommes vis-à-vis des femmes. Ces rôles sont associés à des attentes des personnes, à des normes et à des règles liées au fait d'être un homme ou une femme dans les sociétés occidentales.

Gibson Burrell (1984) fut un des pionniers à analyser la sexualité dans le contexte organisationnel et à souligner une attitude répressive en relation à la sexualité, dont l'enfermement est un élément stratégique dans le processus de disciplinarisation de la force de travail. Similairement, on trouve dans Gramsci (1988) des indications sur la manière dont l'époque Fordiste mit en œuvre des stratégies de régulation de la sexualité et du comportement sexuel, en appuyant et en consolidant des « habitudes sexuelles civilisées » grâce à un processus psychophysique d'adaptation aux conditions particulières de travail. Dans ce contexte, la formation de telles habitudes sexuelles fut une composante nécessaire

pour soutenir les techniques de production de masse du Fordisme, en requérant une certaine mécanisation de la sexualité et son exclusion apparente de la sphère des entreprises (Gramsci, 1988).

Plus récemment, différents auteurs affirment que les organisations se cimentent avec la sexualité, et ne se réfèrent pas nécessairement aux actions sexuelles manifestes, mais à des agissements exprimés indirectement (Calás et Smircich, 1991 ; Hearn et Parkin, 1987 ; Martin, 1990). C'est l'angle à partir duquel nous souhaitons aborder ce texte : la sexualité dans sa composante inconsciente, en s'appuyant sur l'approche psychanalytique. En milieu de travail, la sexualité n'est pas seulement réprimée, sublimée et sujette à une expression de contrôle, mais aussi activement construite dans une variété de discours et d'interactions. Pour Freud, le sexuel est déterminé par un ensemble d'activités, de représentations et de symptômes dans lequel la sexualité consciente est nourrie et organisée par le libidinal, par son essence inconsciente et enracinée dans la période de l'enfance.

Ainsi, nous utiliserons une notion psychanalytique de la sexualité qui dépasse ses manifestations uniquement érotiques, englobant ses formes « non apparentes : refoulées, déguisées, ou transformées » (Green, 1997), c'est-à-dire ses formes inconscientes. Dans cet article, nous définirons donc « la sexualité comme un processus parti du corps vers l'objet, ou ébranlée par l'objet jusqu'aux profondeurs du corps, et (qui) épouse la mise en mouvement qui caractérise le sexuel, de l'excitation à la satisfaction, (elle) se déploie selon une série de formations comprenant : la pulsion et ses motions pulsionnelles, où dominent la dynamique et la décharge dans l'acte ; l'état de plaisir et son corrélat, le déplaisir ; le désir qui s'exprime sous la forme d'un état d'attente et de quête alimenté par des représentations inconscientes et conscientes ; les fantasmes (inconscients et conscients) organisant des scénarios de réalisations du désir ; le langage érotique et amoureux des sublimations » (Green, 1997, p. 268 et 278).

Partant de là, nous insisterons sur les restrictions nécessaires de l'agressivité et de la sexualité dans les groupes pour que s'établissent des liens intersubjectifs entre les membres. À ce niveau, le rôle de la personne influente ou dirigeante est important puisque c'est elle qui favorise la modération, voire la transformation de la rivalité fraternelle entre les personnes et la satisfaction substitutive – bref, la sublimation – des motions sexuelles.

Dans les groupes, le dirigeant représente, généralement ou dans les situations les plus favorables, une figure paternelle d'autorité, qui instaure, porte et défend les interdits régissant la vie sociale et donc qui permet le passage de la horde au groupe. Le meneur du groupe, tout comme le chef primitif, devient l'objet d'élection des personnes et il est mis à la place de leur idéal du Moi. Cette substitution permet un travail d'identification, d'étayage et de sublimation. Ainsi, les tendances agressives sont réprimées et « se transforment, par renversement dans le

contraire et par identification à l'agresseur en sentiments tendres déssexualisés [...] » (Kaës, 1993a, p. 243). Des sentiments tendres, fraternels se développent et exercent une influence déterminante sur la société. Ils proviennent de l'interdiction de tuer le frère et débouchent sur la solidarité (sentiments sociaux) dans la vie des groupes. Il y a transformation des sentiments de rivalité en un amour pour l'objet rival et idéification avec le meneur et entre les membres.

Cependant, si l'objet rival devient un choix d'objet amoureux, il n'en demeure pas moins que la satisfaction sexuelle directe est exclue. Il faut souligner que les tendances sexuelles ont une grande facilité à varier leur objet de satisfaction, à l'échanger pour un autre plus facile à atteindre. C'est pourquoi, il est possible dans un travail de transformation appelé la sublimation. Dans ce travail de transformation (sublimation), l'individu renonce au plaisir sexuel pour le substituer par un attribut qui devient social et non plus purement sexuel. Pourtant, les pulsions n'abandonnent pas leurs finalités directement sexuelles et la sublimation est réussie seulement en partie. Lorsqu'il y a régression dans les groupes organisés, cela favorise le retour des buts sexuels. Ici, souvent, les liens intersubjectifs des membres des groupes mettent en place de puissantes défenses afin d'empêcher que le sexuel ne se révèle. Cette transformation de la sexualité en relations sociales de coopération est illustrée plus en avant dans deux études de cas. Le succès de ces processus de transformation est lié aux relations et aux représentations qui se sont établies au sein du groupe et de l'entreprise. Or ces relations révèlent comment le processus d'influence, en plus de se fonder sur cette dynamique entre une expression crue de la sexualité et sa sublimation, est organisé par la psyché familiale et de groupe. D'où notre postulat, corrélatif à celui sur la sexualité, que ce qui constitue le psychisme (la psyché primaire) s'élabore de manière dynamique à travers des relations établies dans le groupe familial primaire (la psyché familiale), ces psychés primaire et familiale constituant les fondements de ce qui survit et s'actualise au sein des groupes (la psyché de groupe) dans le contexte organisationnel.

Les psychés primaire, familiale et de groupe

À l'origine, nous mentionne Ruffiot (1982), la psyché primaire est une instance psychique floue, un Moi primitif sans frontières corporelles, une psyché non ou mal délimitée ; de plus, et justement parce qu'elle n'est pas constituée au niveau intra-psychique, la psyché primaire est de nature intersubjective, à savoir qu'elle est ouverte sur les autres dont les membres de la famille (la mère, le père, la fratrie) et qu'elle est en communication inconsciente avec la psyché de ces figures familiales. Ainsi, la psyché primaire est « autant psyché maternelle et paternelle que psyché de l'enfant » (Ruffiot, 1982). De là il propose, en

s'inspirant des écrits de Kaës, la notion d'« appareil psychique familial », un appareil qui se construit à partir de la rencontre et de la fusion des Moi primitifs des figures maternelle, paternelle et des enfants. Cet appareil est une zone de transmission et d'influence entre les membres de la famille, ainsi que de transformation et d'élaboration des expériences individuelles et familiales.

Il faut ajouter également que la psyché primaire s'organise et fonctionne selon des modalités de groupes, identifiées et décrites par Kaës (1993a), celles de « groupalité psychique » et de « groupes internes ». À son niveau, la « groupalité psychique » concerne « l'organisation de la matière psychique » (Kaës, 1993a, p. 129) ; elle est l'activité fondamentale, constitutive et constante de la psyché et de ses mécanismes élémentaires, celle d'associer et de dissocier, d'identifier et de différencier, de lier et de délier des éléments psychiques. Or, la « groupalité psychique » est précisément l'activité qui, chez la personne, soutient la formation et la structuration de ses « groupes internes ». Ces derniers sont des formations et des processus dont les éléments constitutifs sont organisés dans des connexions et des réseaux d'interactions, ordonnés par une structure de groupe. De tels « groupes internes » sont, par exemple, les fantasmes originaires, les représentations, complexes et imagos du groupe familial interne (parents et famille internes), le système de relation d'objet, le réseau des identifications, les instances de l'appareil psychique. D'un point de vue fonctionnel, ces « groupes internes » jouent des rôles de liaison, de représentation-figuration et de transformation des éléments constitutifs de la psyché primaire.

Ces psychés primaire et familiale sont, point important pour notre propos, « la matrice de tout appareil psychique groupal, les vécus groupaux recréant la psyché familiale » (Ruffiot, 1982, p. 4). Cet « appareil psychique groupal » – bref, la psyché groupale – est la réalité psychique mobilisée et produite dans et par le groupe secondaire. Plus spécifiquement, il est un modèle qui permet de rendre compte du « processus d'appareillage intersubjectif entre les sujets constituant un groupe et des formations de la réalité psychique qui en dérivent » (Kaës, 1994, p. 153) ; cet « appareil » est une construction psychique commune des personnes qui forment le groupe. À la base, la psyché groupale s'étaye et se modèle sur la psyché primaire des membres, sur les contributions et surtout sur les formations de la « groupalité psychique » des personnes présentes ainsi que sur les membres absents et sur les figures idéalisées ou persécutés des ancêtres et des prédécesseurs. C'est que la situation et le dispositif de groupe, dont les caractéristiques rappellent celles de la situation familiale, sollicitent, chez les personnes, des mécanismes particuliers, notamment des mouvements régressifs, le transfert de « groupes internes », des projections, des dépôts, des identifications, et des phénomènes de déplacement, de condensation et de diffraction. Par ces mécanismes, sont réactivées la psyché primaire et la psyché familiale des personnes, et sont transportés et transférés, dans les

groupes secondaires, les « groupes internes » qui se sont forgés en chaque membre à travers les relations établies au sein du groupe familial primaire.

De plus, la psyché groupale est un appareil de travail et de transformation des éléments psychiques. Par l'« appareil groupal », les formations de la « groupalité psychique » des personnes sont agencées, réorganisées, condensées et transformées selon la logique spécifique qui se crée au sein du groupe, ce travail psychique créant à son tour des formations psychiques de nature groupale, communes à l'ensemble des personnes. Ce sont, par exemple, des représentations partagées, des modes de pensées et des idéaux collectifs, des repères et symboles identificatoires. Ces formations groupales sont, dans leur volet structural, des organisateurs psychiques inconscients qui, comme leur nom l'indique, organisent le cours des événements et des expériences survenant au sein du groupe (songeons, par exemple, aux présupposés de base identifiés par Bion, à l'illusion groupale décrite par Anzieu, aux idéologies). Ces organisateurs tendent à devenir « le principe d'unification des représentations que les membres du groupe ont d'eux-mêmes et de l'ensemble qu'ils forment » (Kaës, 1993a, p. 180).

À partir de l'étude de deux entreprises, nous verrons comment les psychés familiale et groupale offrent un répertoire de représentations dans l'exercice de l'influence des gestionnaires et des dirigeants. Dans la première entreprise, les représentations familiales vécues par les employés suggèrent une expression crue de la sexualité qui défavorise les liens sociaux et solidaires. Dans la seconde entreprise, la groupalité psychosymbolique, qui dérive de la psyché familiale orientée par le principe de l'ordre, de la présence, de la protection et de l'attention, indique une transformation partielle de la sexualité au niveau des sentiments d'appartenance et de coopération entre les employés, ce qui favorise une certaine cohésion sociale.

L'expérience d'un groupe informatique

Le premier cas, qui fait référence à une institution financière au Québec, fut développé d'octobre à novembre 1999. Il visait à structurer le travail en équipe, promouvant une meilleure dynamique et aidant les membres de l'équipe à développer une compréhension partagée des activités, des défis et des processus. Nous avons réalisé des entrevues individuelles avec les membres du groupe, et en outre, avons observé et participé aux rencontres, formations, cérémonies et festivités. Les entrevues étaient organisées autour de trois thèmes : 1) les éléments structurants (historique du groupe, rôles et responsabilités, mode de fonctionnement, mandat et objectifs) ; 2) les éléments de dynamique (communication entre les membres, relations interpersonnelles, style de leadership) ; 3) les mécanismes d'ajustement (gestion de conflits,

réunions, prise de décisions). Ce groupe étudié est au siège d'une institution financière québécoise et est constitué de dix-sept personnes (quatorze techniciens en informatique, deux analystes de systèmes, un leader, avec des âges entre 23 et 45 ans). Le groupe a pour attribution l'installation d'équipements dans des plates-formes informatiques qui se situent dans différents endroits, en plus de fournir des informations sur des logiciels et des applications aux usagers d'autres filiales.

Au cours de notre recherche, nous avons constaté que le groupe utilisait abondamment une variété de représentations familiales pour décrire sa réalité quotidienne de travail. En général, nous avons observé que ces représentations se fondaient sur une expression crue de la sexualité, ce qui suggère une division entre les membres de l'équipe et une fragmentation des liens dans l'appareil psychique du groupe. Durant la présentation du diagnostic organisationnel du chercheur, plusieurs représentations familiales ont été évoquées, les membres du groupe se considérant comme des « enfants adoptés » (avec une histoire de vie difficile), décrivant la rencontre comme une « thérapie de couple », et le dirigeant déclarant que la rencontre était une « occasion pour regarder le portrait de la famille ».

Les membres comme « enfants adoptés »

En fait, depuis sa constitution il y a cinq ans, le groupe n'a cessé de passer par des difficultés, autant pour ce qui a trait aux relations entre ses membres qu'aux relations avec d'autres groupes du même département. Il y a quelque temps, la gestionnaire responsable a été promue et, en conséquence, a décidé de nommer un analyste à son poste de gestionnaire. Pourtant, durant cette transition de presque deux ans, le groupe n'était représenté par personne qui aurait pu défendre ses intérêts face aux autres groupes, clarifier ses attributions, définir les rôles et les responsabilités des membres, encourager le travail du groupe et maintenir une dynamique de groupe adéquate. Cette situation favorisa l'organisation d'un appareil psychique groupal orienté par une division significative et par des pratiques propices à la fragmentation de la cohésion sociale. En d'autres termes, l'organisation psychique de ce groupe – selon la façon dont tous s'exprimaient – se basait sur une reconstruction symbolique de la famille à partir de la représentation de « enfants adoptifs ». Idéalement, le symbole pourrait agir comme un renforceur, promouvant la cohésion et établissant une dynamique de groupe qui remplisse le modèle d'unité espérée. Cependant ce n'est pas ce chemin qui a été suivi par la dynamique quotidienne vécue par ce groupe.

L'image qui revient à la pensée des employés est réutilisée par d'autres gestionnaires. Les expressions « d'enfants qui ont été maltraités et qui ont été adoptés par différentes familles », employées pour décrire la situation, révèlent l'absence d'encadrement, d'ordonnement et de protection. Donc, cette image a été constamment réutilisée

par les gestionnaires pour qualifier le sentiment d'appartenance au groupe et pour situer ses relations interpersonnelles. Ce sentiment d'une certaine fragmentation se concrétise quand on constate que les membres ne discutent pas de thèmes liés au travail et ignorent toutes les discussions portant sur des activités de travail, les responsabilités individuelles ou les rôles devant être établis ou modifiés.

**Le chef « qui ne porte pas de culottes »
et le groupe sous la « loi de la jungle »**

Nous reprenons le passage formel de pouvoir d'un gestionnaire à l'autre pour comprendre cette perception de « fils adoptifs maltraités ». Cette situation est provoquée par la promotion de la gestionnaire à la direction du département. Elle se retrouve alors à devoir choisir entre deux analystes pour occuper sa place à la direction du groupe. Après une certaine indécision, tous dénoncent l'analyste choisi pour son manque de leadership et le présentent en des termes familiaux comme « le père qui ne porte pas de culottes ». Il reconnaît d'ailleurs lui-même la précarité de son influence. Associée au fait que le groupe soit passé par une longue période sans direction, cette absence d'influence provoque une vie en groupe sans lois, sans règles sociales bien définies. Les relations entre les techniciens et les techniciens de systèmes sont donc livrées au libre arbitre, au jugement et au tempérament de chacun ; et incapables d'instaurer eux-mêmes un minimum de règles et de lois, les analystes ne peuvent endiguer ou contenir les rivalités et les conflits interpersonnels. Ainsi, l'absence de lois et d'influence crée, sur un plan psychosocial, un monde régi par la « loi de la jungle ».

Nous avons remarqué qu'au sein du groupe, les relations entre les membres créaient de fortes suspicions et rivalités dans le but d'assurer un rôle délimité (par exemple le fait de ne pas transmettre les stratégies fréquemment employées). Certains membres étaient particulièrement préoccupés par les conditions injustes de travail (statuts, positions, etc.) et, à travers ces réclamations, on pouvait observer des soucis en relation à l'égalité et à la reconnaissance, en plus de signes de rivalité entre « frères » et un profond manque de confiance vis-à-vis des deux personnes exerçant un leadership (le gestionnaire choisi et celui qui n'a pas été choisi exerçant une influence informelle), perçus comme rivaux potentiels par les membres plus anciens.

L'absence de la figure de père-protecteur laisse libre la régulation des rivalités, des conflits et des agressions entre les personnes. Dans ce milieu d'incertitude et de rivalités, le faible niveau d'élaboration du pulsionnel empêche le développement de liens sociaux amicaux entre les membres, provoquant les gens à vivre ensemble régis par la loi du plus fort, ou, en d'autres termes, par « la loi de la jungle ». Cette primauté de la loi du plus fort sur les dimensions humaines d'empathie, d'écoute, etc., a rendu impossible l'établissement de liens intra-subjectifs au sein

de l'entreprise. Au contraire, depuis la première rencontre avec cette équipe, nous avons remarqué que les échanges interpersonnels entre ses membres s'établissaient sous un mode sarcastique et violent. Nous avons ainsi observé l'expression d'une profonde agressivité dirigée contre des aspects matériels, tels que le petit-déjeuner et les horaires mis en place par les responsables de la formation.

Ces relations chargées d'agressivité se répercutent sur la vie productive du groupe de diverses manières telles que : a) des activités de groupe qui ne progressaient pas, b) de fréquentes manifestations de violence et d'agressivité (dénigrement des images et attaques verbales entre les membres, etc.), c) des manifestations de fatigue professionnelle, d) des démissions ultérieures des membres, e) la prédominance de l'obligation de performance (emphasis sur la mesure des objectifs qui implique un surinvestissement dans des tâches de travail), f) de nombreuses critiques vis-à-vis du travail de groupe (pendant la présentation du rapport d'évaluation du groupe, suite à un dialogue constructif des manifestations destructives visant à détruire le succès du groupe ont eu lieu) et g) par le fait que quatre membres recherchaient un autre emploi.

L'absence d'une image paternelle capable d'instaurer et de faire appliquer les lois établies s'explique par une lutte de pouvoir entre deux amis – deux prétendants en compétition pour le même poste de gestionnaire. Celui qui n'a pas été promu détenait plus de compétences techniques et exerçait une forte influence informelle sur le groupe. En d'autres termes, nous avons remarqué que seulement l'*expertise* technique et la qualité du service effectué ont été reconnues comme étant valides. Elles définissent la place et le *statut* de chacun dans le groupe. Aucune autre considération des aspects humains n'était prise en compte. Ainsi, en général, tout est régi par les rapports de force, ce qui constitue une organisation psychique inconsciente d'attaque et de fuite – afin de survivre, la solution étant d'attaquer ou de fuir.

Dans ce schéma d'attaque/fuite, nous avons observé le modèle de relations suivant : l'identification avec l'agresseur. Généralement, la personne humiliée ne se défendait pas parce qu'elle avait peur de subir des représailles et de nouvelles humiliations. Ce type de comportement génère un effet multiplicateur dans lequel les analystes traitent les techniciens avec agressivité, ainsi qu'ils furent traités, reproduisant donc un schéma presque identique. De cette façon, les interactions se caractérisent par des comportements extrêmement agressifs et par l'absence de références établies par un père-protecteur. Ceci abroge et limite les relations entre les personnes, et bloque toute transformation possible d'énergie psychosexuelle du groupe. Les relations de type fraternel deviennent impossibles et personne n'assume le rôle d'écoute, d'appui, de compassion et de sécurité.

Nous remarquons que l'absence d'un objet tout puissant invalide l'existence d'un processus d'identification et, en effet, d'un processus d'acceptation et de soumission de la part des individus. Ceci rend

impossible tout travail fécond de transformation et de sublimation. Nous observons que l'affection dans le groupe est vécue comme quelque chose de purement sexuel, puisque la proximité affective s'avère très dangereuse lorsque l'on tient compte des relations spécifiques de ce groupe. Ceux qui désirent occuper une place « d'hommes virils » (la majorité) et, en conséquence, se faire respecter et aimer, font des plaisanteries sexuelles très crues la plupart du temps. Ceci est l'unique moment privilégié au cours duquel les hommes semblent se comprendre et se rapprocher. Par exemple, un homme mentionne « qu'il aime ses lèvres » en parlant d'une femme, et aussitôt après, quelqu'un lui répond sur un ton de plaisanterie : « celles d'en haut ou celles d'en bas ? » et toutes les personnes se mettent à rire. Ce type de plaisanterie, au-delà du fait qu'elles arrivent fréquemment pendant les pauses-café et les repas, confirme l'utilisation crue de la sexualité.

Bien que le nouveau gestionnaire n'ait pas répondu aux attentes psychosociales des membres du groupe, au début, ils perçurent (implicitement) l'arrivée de ce gestionnaire comme l'arrivée de quelqu'un possédant la fonction paternelle d'instauration de cet ordre. Compte tenu du contexte – la scène d'abandon régie par la « loi de la jungle » – les membres du groupe relataient qu'ils espéraient un nouveau dirigeant qui puisse : a) les défendre et les protéger contre les autres groupes, b) arbitrer et régulariser les conflits et les rivalités entre les membres du groupe, c) « les aimer » (efforts faits pour être connus et reconnus par le nouveau dirigeant). De fait, on peut noter une certaine ambivalence des membres du groupe en relation aux gestionnaires comme étant des figures paternelles.

Cette situation d'abandon, de rivalité dans un espace privé d'ordonnement et de règles révèle que les tendances sexuelles agressives ne sont pas sublimées par une exigence imposée à chaque personne suivant le sens de dépasser leurs rivalités et de développer des sentiments affectifs pour un objet antérieurement haï. Dans un autre contexte, la rivalité devrait être substituée par l'interdiction de tuer les frères et de se transformer en sentiments fraternels, liens sociaux essentiels à la solidarité et à la vie en groupe (Freud, 1955 ; Godelier et Hassoun, 1996). Normalement, les tendances agressives devraient être transformées grâce au processus d'identification en des sentiments fraternels. Pourtant, pour arriver à cela, il est nécessaire d'avoir l'établissement d'un minimum de lois et donc d'une figure paternelle ayant une fonction de protecteur. C'est ce qu'illustre le cas de l'entreprise agroalimentaire brésilienne.

L'expérience d'une entreprise agroalimentaire

Le cas d'une entreprise agroalimentaire au Brésil illustre – de forme contraire et complémentaire au premier cas – comment les représentations familiales sont fondamentales pour comprendre le processus d'in-

fluence à l'intérieur des entreprises. Au-delà du fait d'avoir été fondée au début du siècle par un immigrant allemand, cette entreprise s'est structurée sur un *ethos* familial (Davel, 1998) se développant principalement au cours de la décennie de 1970. Durant la recherche de terrain au sein de cette entreprise (1994-1996 et 1999-2000), nous avons perçu la suprématie de la figure paternelle du fondateur et, plus tard, de son successeur pour ce qui touche à la gestion et les relations sociales de travail (Davel, 1998 ; Davel et Vasconcellos, 1997). Grâce à ce style germanico-familial d'administration, une conception spécifique du temps se construit et fut internalisée par ses employés (Davel et Robichaud, 1999), structurant effectivement et rationnellement les relations entre les employés et entre ces derniers et leurs activités de travail ¹.

L'entreprise comme une famille :

« Nous sommes une famille »

Nous avons remarqué que les employés représentent beaucoup plus souvent cette entreprise comme une famille où il est agréable de travailler plutôt qu'une entreprise au développement économique rapide et solide. Depuis sa fondation, les employés font référence à cette entreprise comme l'extension de leur foyer, exprimant ainsi les liens forts de séduction et d'amour qu'elle suscite : « Ce lien qui s'établit, quand on est ici, est très fort, donc l'élaboration de la perte est très difficile. Les personnes qui ont été licenciées, d'une certaine manière, créent un lien d'une autre façon pour se maintenir en contact avec l'entreprise. Je pense que l'entreprise te séduit dès les premiers jours [...] Je ne saurais te dire de quelle façon, je me sens séduite par l'entreprise. [...] Je dis que je suis amoureuse de l'entreprise » (coordinatrice des ressources humaines, 2000).

« J'aime l'*Entreprise*, l'*Entreprise* me plaît, j'aime ce que je fais, j'essaie de transmettre ce sentiment à mon équipe. La motivation, tu ne peux l'acheter ou la vendre, tu la transmets ou pas en fonction de son essence de vérité » (directeur, 2000).

Nous présenterons maintenant les mécanismes et les fondements de ce sentiment de séduction, d'amour et d'« être en famille » dans ce cas spécifique. Nous considérons que de tels fondements sont liés au positionnement du fondateur et de ses successeurs comme pères selon des mécanismes tels que la valorisation du travail, l'instauration de principes d'ordre (discipline, propreté, ponctualité, etc.), les relations personnelles, l'attention, la justice et la protection des employés (pratiques

1. Nous souhaitons clarifier que dans cette entreprise, comme dans toute entreprise capitaliste, existent des incohérences, des dysfonctions et des déviations dans les relations sociales établies entre ses participants. Nous soulignerons ici le phénomène qui nous paraît prédominant, utile et pertinent, afin d'établir le contraste vis-à-vis de notre premier cas, en ce qui a trait à la variété des manifestations de la sexualité et du rôle des représentations familiales.

des ressources humaines – salariales et de bénéfiques – cohérentes avec ces valeurs). Nous verrons alors comment, dans ce contexte précis, est élaborée cette influence qui s'appuie sur des représentations typiquement issues de l'univers familial et sur une transformation de la sexualité qui favorise la cohésion sociale.

**Les dirigeants comme des parents :
entre l'ordre, la discipline et le travail**

Le processus d'influence, fondé sur la représentation des dirigeants avec les parents se base sur un style de gestion où prévalent l'ordre, la propreté, la ponctualité, la discipline, et enfin, où le travail est un élément-clé de l'exercice de l'influence. La valorisation du travail remonte à l'origine de l'entreprise, quand le fondateur considérait le travail humain comme quelque chose de fondamental pour construire l'être humain, et en conséquence, pour développer l'entreprise. Dans la même orientation, son successeur s'assure que son influence est dans la continuité de ces principes : « Une personne, pour qu'elle ait du succès, doit beaucoup travailler, [...] le fondateur de l'entreprise doit travailler très fort et c'est ce que mon père a fait ; mon père était : travail, travail, travail [...] Dimanche, il venait réparer les machines, et il faisait tout. [...] Il traitait toujours très bien les ouvriers, le personnel aimait mon père, mon père motivait beaucoup les gens, et était en avant comme exemple, et il traitait bien les employés » (président, 1995).

L'importance du travail dépasse, dans ces termes, sa connotation exclusive de labeur. Il inclut des dimensions morales, éthiques et psychiques. Il représente le refuge pour une vie désordonnée, mondaine et de souffrance, contre les dangers et les adversités d'une période de guerres mondiales et de maladies, par laquelle le fondateur passa avant de créer l'entreprise et durant son développement. Ainsi, la famille et surtout le travail représentent pour lui et son successeur un « refuge dans un monde sans cœur » (Lasch, 1977). L'ordonnement de la vie en entreprise par l'exaltation du travail devient alors un des soutiens psychosociaux de la transformation partielle du sexuel en social, orientant l'exercice de l'influence des personnes en position hiérarchique.

Cette consolidation du travail, comme valeur fondamentale pour le développement personnel et professionnel dans l'exercice de l'influence, s'est exercée tout au long des différents moments de crises et de difficultés vécues par le fondateur et constamment présente dans la mémoire des employés. Ces moments ont été décisifs pour renforcer l'importance du travail comme une instance régulatrice du psychisme individuel et, en même temps, pour le transmettre comme une exigence. Durant ces moments de difficultés, le refuge dans le travail ardu fut transmis aux membres de la famille et ainsi, successivement, aux dirigeants, gestionnaires, chefs et superviseurs. Un tel phénomène est constamment mentionné et exemplifié par les différents membres de

cette entreprise : « J'ai eu une éducation orientée vers le travail dur de façon persistante et constante. J'ai commencé à travailler avec mon père dans l'usine. [...] J'ai commencé ma vie professionnelle sur la ligne de production. J'arrivais à 7 heures et je rentrais à la maison après 19 heures, mais je déjeunais rarement hors de la maison avec la famille, parce que c'est là qu'était la raison d'être de mon labeur » (président, 1995). « Les vacances du *président* n'étaient pas celles d'un enfant d'un homme riche. Il était un homme travailleur. Il n'a jamais profité de ses vacances pour voyager. Il se concentrait ici à l'usine avec les ouvriers. Il se reposait en portant des pierres [...] » (opérateur de machines, 1995).

« Le *président* est un exemple. Tout ce qu'il faisait, disait, était motif de beaucoup de fierté. [...] Je l'ai comme principal exemple de conscience professionnelle et de respect. J'ai une admiration sincère pour lui, je n'aurais pas pu avoir un meilleur exemple pour ma vie. [...] C'est comme s'il avait été le père de famille de plus de 2 000 enfants ici dans l'entreprise. Il cherchait à connaître tout le monde et à discuter avec tous [...] avec la même tranquillité et avec la même franchise il discutait avec un directeur et avec un ouvrier. Il avait la simplicité, traitait tout le monde de la même façon » (coordinateur technique, 2000).

Dans le développement de l'entreprise, le travail se consolide progressivement et se transmet avec un principe d'ordonnancement psychosocial, parce qu'il est employé et exemplifié chaque jour par les pratiques de gestion du fondateur. En même temps, il assure une certaine stabilité dans les interactions interpersonnelles. L'importance du travail et de la famille est ré-élaborée à travers le premier pas vers la création d'un programme de qualité totale. Le « programme des cinq sens » a été lancé à travers deux événements : la cérémonie officielle de lancement du PQT (programme de qualité totale) et la présentation d'une pièce de théâtre pour les employés. Ce programme a pour fonction d'aider les individus à mieux organiser le travail, à être attentifs à la propreté, à éviter le gaspillage et les accidents, et à améliorer les conditions de travail ². Voici comment la pièce de théâtre ³ actualise symboliquement et ré-élabore la dynamique de la vie familiale, tout en renforçant la transmission de l'importance du travail. Cette « histoire se passe dans un pays lointain et imaginaire, où vivent des fourmis bleues, un groupe très travailleur et qui, un jour, construit une usine de confiserie qui est aujourd'hui connue grâce à la qualité inégalable des gourmandises qu'elle produit. Cependant, il y eut une époque au cours de laquelle

2. La méthode 5 S se consolida au Japon pour l'implantation de programmes de qualité. Au Brésil, elle fut adoptée et interprétée comme les cinq sens – sens d'utilisation, de l'ordre, de propreté, de santé et d'autodiscipline.

3. Pièce théâtrale écrite et produite pour accompagner le lancement du programme des 5 S. La pièce raconte l'histoire d'une entreprise fictive avant et après l'implantation d'un programme d'organisation, de propreté, et d'élimination du gaspillage.

l'entreprise de nos amies traversa des difficultés et fut au bord de la faillite par manque d'organisation et à cause du gaspillage. »

Dans cette introduction à la présentation de la pièce, nous remarquons la dichotomie établie par les dirigeants qui, en valorisant moralement le travail, le transforment en un refuge contre les désordres dangereux d'une vie mondaine et dérégulée. Cette exaltation du travail, représentée tout au long de la pièce, est constamment rappelée et accentuée quand les fourmis-ouvrières récitent et chantent : « Nous allons au travail. Tous au travail. Et n'oublions pas notre devise : une fourmi au travail est une fourmi qui prospère. Travaille fourmi travaille/travaille, je suis en train de travailler/Je vais faire fonctionner mon usine/avec volonté et avec joie [...] ». « Je pense que nous sommes dans une situation très difficile, [...] Nous sommes ici parce que nous courons le risque de devoir fermer notre usine. Et combien d'entre nous souhaitent que ceci arrive ? [...] l'usine va fermer [...] si nous n'arrivons pas à mettre en pratique un plan [...] il s'agit d'un plan et d'actions. »

La pièce de théâtre récupère et renforce la symbolique véhiculée par les dirigeants de l'entreprise, selon la représentation du travail, et, en plus de tenter de limiter les signes de souffrances et de crises, la pièce consolide le sentiment de stabilité et d'ordre. Ainsi, la transmission du travail, en tant que refuge et chemin de réussite pour l'entreprise, se renforce dans ses dimensions morales et psychiques, mettant l'accent sur ses qualités de régularisateur de la vie familiale et professionnelle. En conséquence, le travail se traduit par une vie ordonnée, respectant le déroulement de diverses cérémonies et activités à l'intérieur de l'entreprise. Par exemple, en se référant à l'épisode au cours duquel la fille du président fut séquestrée, le directeur de la production commente que « ces soixante-six jours parurent très longs, il est alors nécessaire de s'occuper l'esprit pour ne pas devenir fou. Je venais travailler, ainsi que mon père » (directeur de la production, 1995).

Dans le contexte de cette entreprise, le travail devient alors une des principales voies d'accès à l'influence ; ou, en d'autres termes, le processus d'influence se structure alors autour de la figure du père, soutenue par un ordre psychosocial de la vie quotidienne. Les employés aux postes de commande le reconnaissent, s'identifient et reproduisent ce principe de façon déterminante : « Nous sommes tous frères. [...] C'est la célébration de la confraternisation qui intéresse l'[entreprise]. Il sait que vous venez ici tous les jours afin de profiter d'une bénédiction spéciale : le travail » (chef de production, 1996) ; « ceci nous permet de travailler avec une grande motivation, avec de nouveaux défis et nous sommes présents avec un amas de travail important, dans cette lutte, avec de nombreux défis qui nous attendent » (directeur, 2000) ; « nous sommes des facilitateurs, avec des règles bien claires. Il me semble que les employés aiment des règles claires qu'ils peuvent respecter ou pas » (superviseur, 2000) ; « une partie de ma personnalité s'est formée ici, par l'exemple au travail, le comportement face à la vie et la relation

avec cette famille [...] Un père est quelqu'un qui te montre le chemin à suivre, et qui t'enseigne » (gestionnaire des relations industrielles, 2000).

**Les employés en tant que fils :
entre la justice, l'attention et l'affection**

La seule valorisation du travail par la représentation des dirigeants en tant que parents ne suffit pas à expliquer la dynamique du processus psychosocial d'influence par la transformation partielle des instincts sexuels en relations fraternelles. L'association de ce principe, avec ceux de justice et de protection sociale envers les employés, a été décisive afin de consolider le pouvoir de ces représentations proches de l'univers familial en relation à l'influence. Par exemple, plusieurs gestionnaires décrivent leur insertion et leur style d'action selon le sentiment d'avoir été membre d'une famille à l'intérieur même de la fabrique, offrant un comportement juste, attentionné, personnel et protecteur : « J'ai de très nombreux souvenirs du fondateur de l'*Entreprise*. C'était un homme travailleur, énergique, juste et honnête. Il savait valoriser les employés productifs. Il conversait avec tous et participait aux fêtes de Noël » (gestionnaire de production, 1995) ; « J'ai appris dans le département des ressources humaines, qu'au cours de plus de trente années passées ici dans cette entreprise, je me suis mariée avec l'entreprise [...] selon le rôle que nous occupons, nous devons être justes [...] nous essayons de travailler de façon juste [...] Nous voyons l'entreprise comme une partie de nous-mêmes [...] J'ai ici une partie de moi. Je peux dire seulement que je suis prête à mourir, je ne veux pas partir d'ici si tôt [...] je crois que plusieurs personnes pensent comme moi » (gestionnaire des ressources humaines, 1995) ; « nous avons beaucoup appris du Dr *Président* [...] Lorsque je le voyais dans la section, il parlait avec nous. Ici, il nous a toujours considérés comme un membre de sa famille, il nous prêtait attention, et souvent, un collègue ne te prêtait pas autant d'attention que le président de l'entreprise. [...] nous avons toujours considéré cet endroit comme notre deuxième maison » (superviseur, 2000).

Cette attention et cette valorisation en relation aux employés se concrétisent aussi par une série d'avantages sociaux : allocation logement, assistance médico-hospitalière, prêts, aides, récompenses et attention aux problèmes plus personnels des travailleurs et de leurs familles, l'aide médicale et dentaire, les prêts, les participations aux bénéfices, etc. Ces dernières font partie du statut de l'entreprise depuis 1962. C'est l'un des bénéfices les plus pertinents dans la constitution et dans le renforcement de la cohésion culturelle familiale.

Dans la conception d'un gestionnaire, « la culture d'entreprise [...] a toujours protégé les employés et essayé de leur donner le meilleur » (gestionnaire du département technique, 1995). Cette conception englobe la protection sociale, un juste comportement, et l'honnêteté,

parties intégrantes de l'expérience quotidienne de chacun. Des ouvriers aux directeurs, la sexualité est transformée et canalisée partiellement par des relations favorisant la coopération, la solidarité et l'aide mutuelle entre collègues de travail : « Chaque jour lors de mon entrée, lorsque je mets cette veste, c'est comme si c'était mon premier jour de travail, j'aime ce que je fais, c'est une source de plaisir. [*Qu'est-ce qui donne du plaisir ?*] la relation avec les collègues, le cercle d'amitiés au travail, l'écoute de l'être humain, comprendre, connaître, donner un conseil, faire de la planification, produire [...] » (superviseur, 2000) ; « l'amitié, le personnel respectueux, plaisantant toujours avec respect, j'ai déjà travaillé dans de nombreuses entreprises différentes. Ici, les gens cherchent toujours à s'entraider » (superviseur, 2000).

Une telle proximité et un telle « intimité » deviennent paramètres de la familiarité qui permettent aux individus de structurer l'expérience quotidienne de façon significative, en mobilisant et en articulant les images de l'univers familial présentes dans l'imaginaire de cette entreprise. Pour cette raison, de telles représentations s'inscrivent dans les relations entre chefs et subordonnés, qualifiant l'influence et interférant parfois dans la prise de décisions : « Dans l'entreprise, il existe une proximité, les employés sont très proches de toi, leurs problèmes sont très vivants et exposés [...] personnels, à propos de leur vie, de leur femme, de leur maison en destruction, et donc l'entreprise participe parfois avec intensité à la vie quotidienne de ses employés. Cela peut être un choc parce que, même si le rythme de travail est soutenu, tu perçois facilement si la personne est bien ou non. [...] Par exemple, si la femme de l'employé est enceinte ou s'il a des difficultés parce que son enfant est né avec des difficultés, [...] ces problèmes interfèrent, le fait de connaître l'intimité de la personne [...] intervient dans la prise de décisions parce que le sentiment des gens ici est très fort » (coordinateur de la production, 2000).

Une telle intervention agit simultanément avec un mécanisme d'exclusion et de contrat social imposant des règles de conduite qui sont identifiées de forme explicite ou implicite, comme le mentionne ci-dessous un employé : « Ce réseau est une trame, si tu ne fais pas partie de ce réseau, tu peux être brillant, merveilleux, le meilleur technicien du monde, tu ne seras pas accepté. Ils t'isolent dans un coin. Si tu ne joues pas la même musique, tu te retrouves mis à l'écart. L'entreprise peut te briser, si tu es à l'extérieur du réseau, tu es mort. » (coordinateur de production, 2000).

Ainsi, la figure paternelle demeure nettement une référence pour l'ascension hiérarchique et pour le succès des relations entre différents acteurs organisationnels aux postes importants de commandement. Par exemple, une coordinatrice relate que sa gestionnaire « est très séduisante, et séduit avec beaucoup de facilité. Lorsque tu t'en aperçois, tu es déjà en train d'imiter son jeu, son discours et sa façon de penser. Elle a ce pouvoir » (coordinatrice des ressources humaines, 2000). Cependant,

lors de changements dans son département, cette gestionnaire se trouve en position de vulnérabilité dans son pouvoir d'influence quand « elle s'est distanciee des autres parents » (coordinatrice des ressources humaines, 2000). Cette situation crée des réactions chez ses subordonnés qui se réfèrent de nouveau aux représentations familiales : « L'ambiance ici n'était pas bonne, même pénible, la *gestionnaire* a donc perdu le contrôle, tu sais, ce fils-là qui n'obéit ni à son père ni à sa mère ? Je jouais de cette manière [...] Et elle resta seule, [...] Lors de son départ, elle a raconté que l'organisation était malade et que nous devons faire attention de ne pas devenir malades à notre tour. » (coordinatrice des ressources humaines, 2000).

En résumé, l'articulation d'un principe d'ordre du quotidien organisationnel, basé sur la valorisation du travail et sur des relations sociales marquées par des valeurs particulières (discipline, ponctualité, etc.) avec un principe d'attention, de justice et de valorisation en relation aux employés, a créé une structure psychosymbolique dans laquelle l'influence s'est fondée et la sexualité s'est partiellement transformée en relations fraternelles et amicales, contribuant à promouvoir la coopération et la cohésion sociale. La représentation du père, sa structuration dans l'imaginaire de cette entreprise, fournissent aux individus aux postes de commandement les ressources psychosymboliques pour réduire l'incertitude subjective qui pénètre les groupes, consubstantielle au processus d'influence.

Représentations familiales, sexualité et pouvoir d'action

À cause de l'importance des expériences familiales pour la majorité d'entre nous, nous les utilisons pour interpréter, négocier, agir et interagir dans le milieu organisationnel (Brown et McCartney, 1996 ; Gubrium et Lynott, 1985). Les cas que nous avons présentés – de manière contrastante et complémentaire – illustrent cette utilisation des représentations familiales pour fonder ou affaiblir l'exercice de l'influence dans les groupes et les organisations. Dans ces deux entreprises, une québécoise et une brésilienne, les gens parlent de leurs activités au travail en des termes familiaux. Il semble évident qu'il existe un emprunt non seulement des structures mais aussi des formes de penser la vie dans les entreprises qui sont imprégnées par les psychés familiale, groupale et, enfin, par la sexualité.

Les structures au sein des groupes et dans les entreprises sont empruntées à la structure psychosociale familiale. Les gens utilisent des termes dérivés de la vie familiale pour expliquer leur relations au travail, ce qui révèle que les psychés familiale et groupale sont des instances qui peuvent situer l'action et l'interaction des individus dans les entreprises, spécialement celles qui ont pour finalité l'exercice de l'influence. Dans le tableau 1, le cas de l'institution financière québécoise

révèle que, durant le processus d'influence, les individus réutilisent et schématisent des représentations calquées sur celles du plan familial pour encadrer et définir la réalité du groupe. Celui étudié dans cette entreprise, en utilisant les images de « père qui ne porte pas de culottes » et de « fils adoptifs abandonnés et maltraités », indique l'absence d'un principe de mise en ordre des relations et de transformation de la sexualité « crue » dans les relations sociales de coopération (ce qui crée des rivalités, une absence de confiance et une agressivité entre les membres).

	<i>Institution bancaire</i>	<i>Entreprise agroalimentaire</i>
Niveau d'analyse	Groupe	Organisation
Représentations familiales	« Le père qui ne met pas les culottes » « Des enfants adoptés et maltraités »	« Je me sens chez moi, à la maison » « Cette entreprise est une famille » « Nous sommes tous frères »
Organisation psychosymbolique	Principe de la « loi de la jungle » de par l'absence d'un père Organisation psychique d'attaque et de fuite	Principe de la loi et de l'ordre de par la présence du père (fondateur et successeurs) Principe de protection, d'attention, d'affection et de la justice de par les politiques des ressources humaines et par le contact proche et fréquent
Organisation de la sexualité	Expression crue de la sexualité qui défavorise les liens sociaux	Transformation de la sexualité qui favorise les liens sociaux et les relations de coopération
Répercussions pour les individus	Rivalité entre les « frères » Absence de confiance entre les membres et relations interpersonnelles basées sur l'agressivité et le sarcasme Absence de coopération et de synchronie dans le déroulement du travail	Sentiment d'appartenance Relations de confiance et de solidarité Implication et coopération
Implications/ Répercussions pour le leader	Recherche d'un leader qui remplit les fonctions paternelles de protection et d'organisation	Exercice de l'influence fondée sur les fonctions paternelles de l'ordonnement de la vie quotidienne par la valorisation du travail, l'attention et la protection des membres.

Tableau 1
Représentations familiales, sexualité et influence dans les deux entreprises

Dans le cas de l'entreprise brésilienne, la transformation de la sexualité et le sentiment d'être à la maison (d'appartenir à une famille) reposent sur la double représentation du père. D'une part, le père est vu comme celui qui offre un référentiel (basé sur l'exaltation du travail) et un encadrement réel pour que les interactions entre les individus puissent se dérouler de forme ordonnée, d'où la fonction de stabilité, principe de loi et d'ordre. D'autre part, la représentation du père offre le sentiment de protection, d'attention et d'affection. De tels sentiments sont fondamentaux pour les pratiques personnelles et quotidiennes reliées au style de gestion du fondateur et sont transmis au cours du temps aux nouvelles générations d'enfants et d'employés.

Dans les deux cas, apparaît clairement que la métaphore de l'entreprise comme une famille fait référence beaucoup plus à la vision de la famille comme une façon d'ordonner les relations sociales que comme une institution en tant que telle. Pourtant constamment et continuellement, cette institution pourra être impliquée, et favorisera ou rendra difficile la transformation de la sexualité dans des relations sociales fraternelles et solidaires. Les représentations familiales confèrent aux leaders un répertoire de significations qui sont utilisées pour légitimer l'exercice de leur influence. La famille constitue une manière d'ordonner la vie sociale, politique et économique, qui crée des valeurs et des croyances affectant la façon dont la vie est vécue et la façon dont les entreprises sont gouvernées (Brown et McCartney, 1996).

Comme un type d'action sociale, le discours familial peut être compris comme une forme par laquelle les significations sont organisées, manipulées et contrôlées. Le discours est, simultanément, expositif et rhétorique. L'utilisation du vocabulaire familial promeut des façons particulières de comprendre des situations et des actions, et de se les représenter (Holstein et Gubrium, 1994). Ainsi, il organise l'ordre social plus qu'il ne le décrit (Foucault, 1980). Parce que les pratiques constitutives de la famille sont dans leur quasi-totalité invisibles et subtiles, nous ne sommes pas encore conscients du contrôle interprétatif que celles-ci insinuent dans la vie quotidienne (Holstein et Gubrium, 1994), surtout celles qui ont trait à la sexualité. Dans les cas présentés dans cet article, le discours familial dans les entreprises offre des possibilités d'interprétation, de confirmation, de résistance ou de transcendance de la culture localisée de chaque membre (Gubrium et Holstein, 1993), en fonction de sa diffusion et de son articulation au plan de la psyché primaire et groupale.

La famille est une façon d'interpréter, de représenter et d'organiser les relations sociales (Gubrium et Holstein, 1990) et sexuelles. La famille est une catégorie utilisée pour définir des liens sociaux et établir des paramètres centraux dans le processus de l'influence. Dans le cas de l'entreprise brésilienne, la représentation de l'espace de travail comme une famille assure la sécurité de l'autorité et de la protection, et en même temps, au plan psychosexuel, elle offre la possibilité de la coopé-

ration et de l'affection. Sur le plan symbolique, l'autorité présente au sein de la famille – par la médiation de l'autorité de la figure paternelle – opère comme une instance d'adaptation, de socialisation et de régulation des individus dans leurs relations quotidiennes de travail lorsqu'elle suscite l'internalisation de l'ordre (Adorno et Horkheimer, 1981). L'influence dans ce cas implique tout d'abord la création d'un point de référence, d'où peut émerger un sentiment d'organisation et de direction.

De façon notoire, les activités de travail se constituent par l'intuition ou le sentiment, la protection, l'attention et l'affection. En fait, la résolution de problèmes n'est pas tangible ou concrète en totalité. Souvent, tant que les résultats sont ambigus, il s'agit d'une question d'attitudes, d'opinions ou de réactions émotionnelles. L'exercice de l'influence dans les entreprises n'est pas uniquement et totalement rationnel et instrumental. Cet exercice inclut l'univers des représentations liées aux psychés familiale et groupale et, en conséquence, à la sexualité qui en découle. Un tel univers, comme dans les cas présentés, offre aux gestionnaires et aux dirigeants un registre de significations qui sont utilisées et ré-élaborées pour légitimer ou affaiblir l'exercice de leur influence.

Conclusion

La vie familiale est le fondement de la psyché familiale et groupale, autant que de la sexualité. En conséquence, elle fournit le modèle pour la vie dans les entreprises (Brown et McCartney, 1996), en formant le plan des représentations des processus d'influence. Ce processus est, à la base, un phénomène psychosocial qui repose sur une relation d'influence, ayant pour conséquence la structuration significative des activités, des visions et des relations entre les personnes dans les entreprises. Du point de vue de la dynamique familiale, l'influence implique la création de références matérielles et symboliques, desquelles peut émerger de façon articulée le sentiment d'organisation, de direction, de protection et d'affection, ce qui permet la transformation partielle du sexuel en social.

En général, dans l'approche psychanalytique adoptée dans ce texte, nous avons privilégié les aspects psychosymboliques du processus d'influence. Aussi, il est important de mettre l'accent sur le fait que, au-delà de pouvoir fournir un répertoire de significations qui situe l'action et l'interaction des individus, les représentations familiales agissent aussi comme un mécanisme de contrôle qui interfère et constitue des relations de pouvoir et de conflit. Par exemple, la nouvelle culture des entreprises peut fournir, sous l'apparence d'attention et de protection familiales, un appareil de disciplinarisation et de contrôle qui requiert des employés une mobilisation et une implication à travers le déplacement et l'ambi-

guité pour une compulsion obsessionnelle pour le travail et l'appartenance (Casey, 1999).

Dans ce cas, les archétypes des relations familiales reproduisent l'ambivalence et l'ambiguïté de la famille : *locus* de solidarité, d'affections profondes et de maturation psychologique, mais aussi de domination, d'abus et d'altérations mentales. Les relations de genre qui activent les représentations familiales sont une base riche de ressources pour les entreprises (Gherardi, 1995), offrant des faces de la solidarité et de cohésion sociale, mais pouvant aussi mettre en évidence des systèmes oppresseurs de contrôle social. Dans ce texte, à partir de la psychanalyse, nous avons préféré faire ressortir les aspects de la coopération et de la solidarité, qui font partie de la transformation partielle des pulsions sexuelles. Cependant, nous sommes conscients que l'inclusion des relations de pouvoir et de contrôle devient une perspective devant être approfondie et développée pour une meilleure compréhension du phénomène de l'influence dans le déroulement du processus de transfert de l'univers discursif familial dans le contexte des entreprises. De fait, les contradictions inhérentes au symbolisme familial dans les entreprises – qui tentent d'imiter la « bonne » famille – pourraient mettre en évidence la rhétorique de l'égalitarisme et du communitarisme ou de la famille avec la finalité de déguiser les inégalités structurelles et les conflits dans les relations employés-entreprise (Casey, 1999). Ils pourraient révéler de nouvelles formes de contention, de représentation, de figuration et de transformation des pulsions sexuelles dans les organisations capitalistes contemporaines.

Bibliographie

- ADORNO, T. ; HORKHEIMER, M. 1981. « Sociologia da família », dans Canevacci, M. (sous la direction de) *Dialética da família*, São Paulo, Brasiliense.
- ALVESSON, M. 1992. « Leadership as social integrative action. A study of a computer consultancy company », *Organization Studies*, v.13, n.2, p. 185-209.
- AUBERT, N. 1991. « Leadership », dans Aubert, N. *et al. Management : aspects humains et organisationnels*, Paris, Presses Universitaires de France.
- BOWLES, M.L. 1990. « Recognizing deep structures in organizations », *Organization Studies*, v.11, n.3, p. 395-412.
- Bowles, M.L. 1991. « The organization shadow », *Organization Studies*, v.12, n.3, p. 387-404.
- BREWIS, J. ; GREY, C. 1994. « Re-eroticizing the organization : an exegesis and critique », *Gender, Work and Organization*, v.1, n.2, p. 67-82.
- BREWIS, J. ; LINSTED, S. 2000. « Sex, work and sex work », *Eroticizing Organization*, London, Routledge.
- BROWN, R.B. ; MCCARTNEY, S. 1996. « A home from home : the organization as family », *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, v.2, p. 241-255.
- BURRELL, G. 1984. « Sex and organizational analysis », *Organization Studies*, v.5, p. 97-118.

- CALÁS, M. ; SMIRCICH, L. 1992. « Re-writing gender into organizational theorizing : Directions from feminist perspectives », dans Reed, M. et Hughes, M. (sous la direction de) *Rethinking Organization : New directions in Organizational Theory and Analysis*, London, Sage.
- CALÁS, M. ; SMIRCICH, L. 1991. « Voicing seduction to silence leadership », *Organization Studies*, v.12, p. 567-601.
- CASEY, C. 1999. « Come, join our family : Discipline and integration in corporate organizational culture », *Human Relations*, v.52, n.2, p. 155-177.
- CZARNIAWSKA-JOERGERS, B. ; WOLFF, R. 1991. « Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage », *Organization Studies*, v.12, n.4, p. 529-546.
- DAVEL, E. 1998. « Ethos Empresarial Familiar e Reestruturação produtiva-Gerencial », dans Davel, E. & Vasconcellos, J. *Inovações Organizacionais e Relações de Trabalho. Ensaios sobre o Espírito Santo*, Vitória, EDUFES.
- DAVEL, E. ; ROBICHAUD, A. 1999. « The social construction of time in a brazilian company : internal clock and external time », *98th American Anthropological Association Annual Meeting* (paper presented at the session – Time on their clock : Anthropology in, about and for businesses), Chicago.
- DAVEL, E. ; VASCONCELLOS, J. 1997. « Gerência e autoridade nas empresas brasileiras : uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho », dans Motta, F. et Caldas, M. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, São Paulo, Atlas.
- DAVEL, E. ; MACHADO, H.V. 2001. « Leadership and identification dynamic : integrating cognition, emotion, and power in the study of influence in contemporary organizations », *Balas Annual Conference*, University of San Diego, California.
- DENHARDT, R.B. 1989. *In the Shadow of Organizations*, Kansas, University Press of Kansas.
- FOUCAULT, M. 1980. *Power/Knowledge*, New York, Pantheon.
- FREUD, S. 1967. « Psychologie collective et analyse du Moi », dans Freud, S. *Essais de psychanalyse*, Paris, Payot.
- FREUD, S. 1955. « Totem and taboo », *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, vol. 13, London, Hogarth Press.
- GHERARDI, S. 1995. *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, London, Sage Publications.
- GODELIER, M. ; HASSOUN, J. 1996. *Meurtre du Père. Sacrifice de la sexualité. Approches anthropologiques et psychanalytiques*, Paris, Éditions Arcanes.
- GRAMSCI, A. 1988. « Americanism and Fordism », dans Forgacs, D. (sous la direction de) *A Gramsci Reader : Selected Writings 1916-1935*, London, Lawrence and Wishart.
- GREEN, A. 1997. *Les chaînes d'Eros. Actualité du sexuel*, Paris, Éditions Odile Jacob.
- GUBRIUM, J.F. ; HOLSTEIN, J.A. 1993. « Family discourse, organizational embeddedness, and local enactment », *Journal of Family Issues*, v. 14, n. 1, p. 66-81.
- GUBRIUM, J.F. ; HOSTEIN, J.A. 1990. *What is Family ?* Mountains View, Mayfield.
- HEARN, J. ; PARKIN, W. 1987. « Sex » at « Work ». *The Power and Paradox of Organization Sexuality*, Brighton, Wheatsheat Books.

- HOGG, M. ; TERRY, D. 2000. « Social identity and self-categorization processes in organizational context », *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 121-140.
- HOLSTEIN, J.A. ; GUBRIUM, J.F. 1994. « Constructing family : descriptive practice and domestic order », dans Sarbin, T.R. et Kitsuse, J.I. *Constructing the Social*, London, Sage Publications.
- HOLSTEIN, J.A. ; GUBRIUM, J.F. 1985. « Deprivatization and the construction of domestic life », *Journal of Marriage and the Family*, v. 57 (novembre), p. 894-908.
- KAËS, R. 1993a. *Le groupe et le sujet du groupe*, Paris, Dunod.
- KAËS, R. 1993b. « Introduction. Le sujet en héritage », dans Kaës, R, Faimberg, H., Enriquez, E., et Baranes, J.-F. *Transmission de la vie psychique entre générations*, Paris, Dunod.
- KAËS, R. 1994. « L'appareil psychique groupal », *Gruppo*, n. 10.
- KETS de VRIES, M. 1991. « Exploding the myth that organizations and executives are rational », dans Kets de Vries, M. *Organizations on the Couch. Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- KETS de VRIES, M.F.R. 1991. « Whatever happened to the philosopher-king ? The leader addiction to power », *Journal of Management Studies*, v.28, n.4, p. 339-5.
- LASCH, C. 1977. *Haven in a Heartless World : The Family Besieged*, New York, Basic Books.
- LÉVY, A. 1983. « Organisation et discours », *Revue Connexions*, 39, p. 21-45.
- MARSHALL, J. 1993. « Organizational communication from a feminist perspective », dans Deetz, S. (sous la direction de) *Communication Yearbook* (vol. 16), Newbury Park, Sage.
- MARTIN, J. 1990. « Deconstructing organizational taboos : the suppression of gender conflicts in organizations », *Organization Science*, v. 1, n. 4, p. 339-359.
- MITROFF, I. I. « Archetypal social systems analysis : On the deeper structures of human systems », *Academy of Management Review*, v.8, p. 387-397.
- MOTTA, F.C.P. 1991. « Organizações : vínculo e imagem », *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 3, p. 5-11.
- PAGÈS, M. et al. 1979. *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF.
- PFEFFER, J. 1981. « Management as symbolic action : the creation and maintenance of organizational paradigms », *Research in Organizational Behavior*, v. 3.
- RUFFIOT, A. 1982. « Le groupe en analyse, l'appareil psychique familial », dans Ruffiot, A. et al. *La thérapie familiale psychanalytique*, Paris, Dunod.
- SIMPSON, B. 1997. « Représentations and the re-presentation of family : An analysis of diverse narratives », dans James, A., Hockey, J. & Dawson, A. *After Writing Culture. Epistemology and Praxis in Contemporary Anthropology*. London, Routledge.
- SIMS, D. ; FINEMAN, S. ; GABRIEL, Y. 1993. *Organizing and Organizations*, London, Sage.
- SMIRCICH, L. ; MORGAN, G. 1982. « Leadership : the management of meaning », *The Journal of Applied Behavioral Science*, v.18, n.3, p. 257-273.
- TYLER, M. 1999. « Generation sex ? The management of sexuality in everyday life », *First Critical Management Studies Conference*, Manchester, UMIST.