

Emprises organisationnelles perverses et intervention

Gilles Herreros

DANS **NOUVELLE REVUE DE PSYCHOSOCIOLOGIE** 2020/1 N° 29, PAGES 75 À 88
ÉDITIONS ÉRÈS

ISSN 1951-9532

ISBN 9782749266664

DOI 10.3917/nrp.029.0075

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2020-1-page-75?lang=fr>



CAIRN · INFO

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour érès.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Emprises organisationnelles perverses et intervention



Gilles Herreros

Dans l'ouvrage *L'emprise de l'organisation* (Pagès et coll., 1979), le groupe IBM¹ était présenté comme une organisation hypermoderne dont les techniques de management débouchaient sur la création d'un système sociomental exerçant une emprise considérable sur les salariés. Ce constat a été confirmé et approfondi depuis quarante ans par les sciences sociales, lesquelles se sont employées à montrer que les « entreprises libérées » (Getz, 2017), comme leurs ancêtres, les entreprises « du troisième type » (Archier et Sérieyx, 1984), ou leurs descendantes (les entreprises socio-cratiques ou holocratiques), instaurent des systèmes managériaux fragilisant physiquement et psychologiquement les individus (Aubert et Gaulejac, 1991 ; Ehrenberg, 1998 ; Boltanski et Chiapello, 1999). Je propose ici un « pas de côté » en présentant des phénomènes d'emprise rencontrés au sein d'organisations totalement différentes tant par la taille que par le statut ou le point de vue de leurs missions. Mon questionnement de départ peut être ainsi résumé : comment des phénomènes d'emprise peuvent-ils se développer au sein de petites structures ? Quels sont les processus à l'œuvre ? Comment sont affectés les individus ? Comment aider les protagonistes de ces situations à s'arracher de ce qui les « plie » psychologiquement ? Quels sont les obstacles à leur « dépliage », à une déprise collective ? Pour tenter de répondre à ces questions, trois temps seront distingués. Tout d'abord,



Gilles Herreros, professeur émérite, université Lyon2, Centre Max-Weber.
gilles.herreros@univ-lyon2.fr

1. TLTX étant le nom anonymisé d'IBM dans l'ouvrage en question.

il conviendra de définir ce que recouvre la notion d'emprise. Dans une deuxième phase seront décrites des interventions réalisées, en compagnie de mon collègue Bruno Milly², au sein d'associations confrontées, selon moi, à des phénomènes d'emprise. Enfin, dans un troisième temps, je tenterai de dégager quelques rouages de la mécanique d'emprise et esquisserai des hypothèses sur de possibles processus de déprise.

DIFFÉRENTES FORMES D'EMPRISE

Étymologie, psychanalyse et sociologie peuvent fournir quelques repères pour cerner ce que recouvre le terme « emprise ».

Étymologie ou la banalité de l'emprise

Selon le *Dictionnaire* d'A. Rey (1992), on trouve aux origines latines du mot « emprise » le verbe « *imprendere* » dérivé du latin classique « *prehendere* » qui veut dire prendre. « Emprise » est donc « le participe passé substantivé au féminin » (Tome 1, p. 1227) du verbe « *emprendre* » qui fournira *entreprendre* et *entreprise*. Ainsi « *entreprise* » et « *emprise* » cousinent étymologiquement, cousinage plus visible encore en espagnol qui utilise le mot « *empresa* » pour désigner l'entreprise. Sans aller beaucoup plus avant, un premier constat s'impose : là où il y a une entreprise et un entrepreneur, l'emprise et « l'entrepreneur³ » ne sont jamais bien loin. *Entreprendre* revient à ajuster toutes sortes d'entités humaines et non humaines (Callon et Latour, 1991 ; Descola, 2005), prises les unes avec les autres dans des mouvements de réciprocité qui produiront de la valeur. Étymologiquement, il n'y a d'entreprise que d'emprise. Les deux dimensions sont donc consubstantielles ; depuis cette perspective, se retrouver sous emprise ne revêt donc aucun caractère dramatique.

L'emprise, un concept psychanalytique

Les psychologues et psychanalystes ont beaucoup travaillé ce qui est pour eux plus qu'une notion, un concept. Comme l'indique A. Ferrant (2011), S. Freud s'est approché de la question de l'emprise non pour la condamner mais pour rappeler qu'elle n'était pas sans rapport avec la pulsion de vie et en lien avec l'idée de satisfaction. En effet, l'enfant désire le sein de sa mère, souhaite le saisir, le posséder, le prendre, « l'emprendre » ; la mère est alors sous la prise de son enfant mais, réciproquement, plaçant celui-ci, en cet instant, sous sa dépendance, prenant plaisir à le tenir, le retenir, elle assied à son tour, sur lui, son emprise. C'est la

2. Que je remercie au passage pour la relecture de ce texte et ses nombreuses suggestions.

3. Néologisme emprunté à Chateauraynaud (2015).

satisfaction qui régit cette relation (Denis, 2002). Dans cette configuration, l'emprise est mutuelle et consensuelle. Elle n'est en rien déstabilisatrice. Tout au contraire, elle participe d'une relation « bien tempérée » nécessaire à la construction du « petit d'homme ». Jeu de prises permettant à chacun d'être avec l'autre sans porter atteinte à l'intégrité physique ou morale de quiconque, l'emprise traduit une pulsion de vie et débouche sur des rapports sociaux qui ne sont pas nécessairement déséquilibrés. Avec ce raisonnement, on retrouve l'idée de consubstantialité, mais cette fois entre rapports interindividuels et relation d'emprise. Cette dernière n'est donc en rien une dérive perverse du lien. Cependant, toute emprise ne correspond pas forcément à ces formes de prises réciproques aux contours consensuels/bien tempérés. Nombre de psychanalystes (Denis, 2002 ; Maes, 2010) désignent des dérives possibles en indiquant que l'emprise peut devenir « abusive » (par exemple, la relation castratrice) ou « sectaire » (la relation totalisante, enfermante). Avec « l'emprise abusive », il est possible pour l'empris d'exprimer une plainte, une souffrance et de les mettre en mots. Par contre, sous le joug d'une « emprise sectaire⁴ », aucune critique n'émerge car l'emprise s'invisibilise en tant que telle et, avec cette disparition, il n'y a plus de raison à l'expression d'un trouble qui lui serait lié.

Pour la psychanalyse, toute relation est donc une forme d'emprise, mais celle-ci n'est pas univoque et peut se décliner selon diverses formes : « l'emprise consensuelle/bien tempérée » et ses deux dérives perverses, « l'emprise abusive » et « l'emprise sectaire ».

Domination ou emprise ? Les choix sociologiques

Les sociologues ont aussi largement traité de la problématique de l'emprise mais en convoquant un autre vocabulaire qui parle d'exploitation, d'aliénation et de domination. Depuis un corpus constitué par le marxisme et la sociologie critique⁵, le social est décrit comme un construit résultant de rapports de forces, se déployant dans des champs régis par des règles du jeu, elles-mêmes enjeux d'affrontements. De ces conflits naissent des dominations stables qui assurent aux vainqueurs des positions, des prises, qui « plaquent » invariablement sur les vaincus le statut de dominés. Cependant cette sociologie ne convoque jamais explicitement la notion d'emprise. Pour la trouver explicitée par les sociologues, c'est vers Chateauraynaud (1999, 2015) et sa référence à la sociologie pragmatiste qu'il faut se tourner. Cet auteur définit le phénomène comme un jeu de prises réciproques. Ainsi, tout système social, micro ou macro, est un tissu de prises. Toutefois, plusieurs précisions doivent être introduites. Tout d'abord, la nature de

4. Le terme de « sectaire » peut renvoyer évidemment à l'objet secte mais il peut aussi, plus simplement, désigner une pensée obtuse, du sectarisme.

5. C'est la sociologie dont Pierre Bourdieu reste la figure emblématique que désigne cette notion de « sociologie critique ».

ces prises n'est jamais surdéterminée ; ensuite, les différentiels de prises sont toujours sujets à des variations dans le temps comme dans l'espace ; enfin, les « systèmes de prises » (ou « systèmes de liens ») ne peuvent exister indépendamment de la perception qu'en ont les acteurs. Eux seuls peuvent sentir et dire la nature de l'emprise. Un sociologue ou un spécialiste quelconque de sciences sociales qui viendrait de l'extérieur (d)énoncer des dérives perverses de l'emprise alors que les « victimes » repérées n'en auraient aucune perception ne pourrait être entendu.

De ces trois perspectives (étymologie, psychanalyse, sociologie pragmatiste) peuvent être dégagées quelques solides convergences. L'emprise est partout et n'est pas nécessairement synonyme d'aliénation ou de violence. Il n'y a que certaines formes d'emprises (« abusives » et « sectaires ») qui peuvent être assimilées à des « empiétements » forts sur les sujets et encore faut-il que ces « empiétés » éprouvent sinon la conscience d'être piétinés, au moins une gêne, serait-elle diffuse. Les récits qui suivent de deux interventions réalisées au sein d'associations permettent d'interroger plus avant ce que peut recouvrir le phénomène d'emprise.

EMPRISE « ABUSIVE » ET « SECTAIRE »

La première organisation est configurée avec un montage statutaire couplant une association et une coopérative ; tournée vers la thématique du développement personnel, elle sera nommée ici « GT ». La seconde structure est aussi associative ; elle œuvre dans le champ du droit au logement et sera désignée par le sigle « DL ».

GT ou l'exemple d'une « emprise abusive »

C'est une ancienne étudiante qui nous adresse la commande d'intervention. Les membres de GT attendent de nous un regard sur leur développement, lequel se matérialise par le doublement de leurs effectifs (de dix à vingt), l'adjonction d'une coopérative à leur montage juridique initial, un carnet de commandes rempli. Leurs clients sont des cadres, des managers, des formateurs qui s'adressent à GT à titre individuel pour participer aux stages que l'association met en place⁶ ou bien des entreprises (souvent proches de l'économie sociale et solidaire) qui souhaitent un accompagnement de leurs projets.

L'intervention durera plusieurs mois. D'entretiens individuels en entretiens collectifs, de moments de vie partagés en temps de réunions observées, nous entrons progressivement dans la découverte de ce qui caractérise « l'esprit des lieux ». Femmes et hommes (en nombre comparable), toutes et tous affirment leur engagement au sein de la structure. La plupart possèdent un haut niveau de formation (diplôme d'ingénieur, thèse, titre de psychologue

6. En général trois jours consécutifs de formation en résidentiel.

ou d'orthophoniste, master 2 de sciences sociales...) et ont eu d'autres expériences professionnelles – plutôt bien rémunérées et stables – qu'ils ont quittées pour rejoindre GT afin, disent-ils, de donner du sens à leur activité professionnelle. Sur fond de positionnement politique et citoyen bien campé (les uns sont en habitat partagé ou dans des écovillages, les autres ont été des militants fervents de « Nuit Debout » ou sont engagés dans des associations promouvant la communication non violente), ils souhaitent œuvrer à une forme d'économie différente (en l'occurrence l'économie sociale et solidaire dont ils sont des représentants identifiés), dans un contexte de travail qui soit lui-même débarrassé de tout ce qui pourrait ressembler à des formes organisationnelles aliénantes. Si la thématique du « développement personnel » leur est familière, ils prétendent l'aborder selon une logique qui n'est pas celle du management néolibéral. Au plan strictement organisationnel, ils nous expliquent ne pas avoir de rémunération fixe, celle-ci fluctuant en fonction non seulement de leurs missions mais aussi de leurs besoins personnels qu'ils débattent en équipe, laquelle prend les décisions. Aucun lien hiérarchique n'existe. Tous ont la responsabilité de dossiers qui leur sont affectés sur la base d'« élections sans candidat ». Le devoir d'objection est posé en principe de fonctionnement et aucune interpellation ne doit jamais rester sans une réponse permettant de lever les réticences qui ont été exprimées. Les missions sont affectées aux uns ou aux autres sur la base de décisions collectives et les prestations délivrées (individus ou entreprises) sont soumises au principe de la « participation consciente » (c'est-à-dire que chacun des clients donne ce qu'il veut en fonction de ce qu'il estime être mérité).

Au cours des entretiens, un point fort est dégagé : alors que l'association n'existe que depuis une dizaine d'années, tous livrent un récit épique de sa création. Aux origines, un couple organise sur des territoires lointains d'outremer des stages de développement personnel. Lors d'un séjour en France où une session est organisée par le couple en question, un groupe d'amis participant à l'événement est conquis. Ils essaient de convaincre les organisateurs de quitter leurs terres lointaines pour se lancer dans l'aventure de la création d'une entreprise sur le territoire métropolitain. Ainsi, tels des prophètes quittant leurs attaches originelles, traversant les mers, les deux conjoints rejoignent le groupe. Peu à peu, à ce noyau initial de disciples s'adjoignent d'autres membres salariés qui formeront la deuxième, puis la troisième sphère d'adeptes, sans compter un réseau plus éloigné qui s'élargit en rassemblant tous ceux qui ont participé aux formations dispensées.

Aux côtés de ces informations que nous accumulons et qui, en tendance, donnent à penser que ce groupe est uni dans une belle aventure collective, porteuse d'une conception originale du développement humain, surgissent d'autres aspects. Le fondateur est l'objet d'une très forte admiration de la part de l'ensemble des membres de l'association. Chacun quête son soutien, pour ne pas dire son amour. Des propos de ce

genre sont tenus : « Je serais peiné de constater qu'il ne partage pas mon point de vue », « J'ai besoin de me sentir en accord avec lui », « C'est une rencontre qui a été décisive pour moi ». Alors que le personnage en question s'efforce de tout faire pour ne pas être construit en « chef », en « guide » ou en « gourou », il est, malgré lui, regardé comme une icône. Lorsqu'il met en mots la naissance de l'entreprise GT, il le fait avec sobriété et sans mythologiser le récit, à l'inverse de ses collègues/disciples qui la présentent sous la forme d'une véritable « saga ».

Au fil des mois, nous nous apercevons que certains salariés des deuxième et troisième cercles sont en manque de reconnaissance et d'amour de la part du fondateur. « Je regrette qu'il ne soit pas dans la même proximité avec tout le monde », « Je ne me sens pas apprécié par lui comme d'autres peuvent l'être », « Ils se reçoivent mutuellement chez eux, mais moi, je n'en suis jamais ». Ce regret de « ne pas en être » (de ne pas « être » suffisamment) débouche sur une sorte d'autoflagellation professionnelle et personnelle, plusieurs d'entre eux déplorant de « n'être pas à la hauteur ». L'incomplétude affective débouche alors sur l'idée d'une incomplétude de savoir-faire. Cette mise en mots progressive de la souffrance d'une partie des membres, qui jusque-là vivaient leur douleur silencieusement, va déboucher sur un examen collectif de cette situation. Évidemment, après que les personnes concernées ont, gorge nouée, exprimé ce qu'elles contenaient depuis longtemps, libérant sanglots et larmes, la situation ne s'est pas trouvée pour autant rafraîchie et débarrassée de ce qu'elle charriait. Ceux qui se sentaient mis à mal, « abusés », continuaient d'être amoureux de GT et de son fondateur. La mise en mots ne libère pas totalement de « l'emprise abusive », par contre elle préfigure autre chose. En l'occurrence leur départ de l'organisation ! Profitant d'abord des espaces ouverts par l'intervention pour exprimer leur plainte, leurs ressentiments et afficher une lucidité nouvelle, ils prendront ensuite la fuite. Ces « souffrants-résistants » partis, l'organisation sera-t-elle transformée ? La fin de notre intervention, concomitante de leur départ, ne nous permettra pas de répondre à la question ; on peut cependant faire l'hypothèse que le risque existait d'une dérive vers « l'emprise sectaire ».

DL et « l'emprise sectaire »

À l'origine de l'intervention au sein de DL, on trouve une demande assez inhabituelle. En effet, l'équipe des salariés et le conseil d'administration (CA), convaincus qu'ils sont de disposer d'un modèle original de fonctionnement, souhaitent qu'une analyse sociologique viennent en caractériser les traits principaux, avec l'idée que ceux-ci pourraient éventuellement être transposables à d'autres établissements de l'économie sociale et solidaire. Suspectant que nous pourrions être surpris par ce qu'il nous serait donné à voir et à analyser, nous leur annonçons que notre intervention ne retiendrait pas le principe hagiographique qui nous était suggéré.

L'équipe comprend une vingtaine de salariés et un CA aux effectifs comparables ; notre travail avec eux s'étendra sur une année. Multipliant nos participations à leurs réunions, aux rencontres avec leurs partenaires extérieurs, aux événements dont ils ont l'initiative (assemblée générale, conseil d'administration, bureau de l'association...), nous entretenons systématiquement avec chacun des employés de même qu'avec nombre d'administrateurs et de partenaires extérieurs, les accompagnant sur de nombreux terrains de leur activité (rencontres de familles vivant dans des logements insalubres tenus par des marchands de sommeil, traitement des dossiers d'expulsion au tribunal, etc.), sans compter les « groupes de travail » que nous leur proposons, nous allons non seulement rassembler un matériau considérable, mais aussi créer de nombreuses occasions de mise en réflexion des collectifs.

Tout comme chez GT, les modalités d'organisation de DL sont originales. Aucune structure hiérarchique, trois niveaux de salaire avec des changements d'échelons identiques pour tous (tous les trois ans) avec un seuil à 2000 euros et un plafonnement à 3000, une division du travail qui conduit chacun des membres à se confronter aux populations en difficulté sur les questions du logement, une réunion hebdomadaire tenant lieu de centre de décision avec rotation de son animation, des recrutements contrôlés par l'équipe des salariés, des ateliers d'analyse de la pratique, un travail en binôme sur les différents dossiers, une diversité des profils professionnels (juristes, travailleurs sociaux, agents de développement ...), un haut niveau de formation pour la plupart sont les éléments majeurs de cette organisation.

La mission de DL est tout entière consacrée au logement des démunis. Ils pratiquent ce qu'ils nomment « l'accueil inconditionnel » (recevant sans aucune restriction d'âge, de résidence, de statut administratif) et tentent de trouver un toit à ceux qui n'en ont pas. Cette noble mission, les salariés de DL la conduisent depuis quarante ans. Bien sûr, les fondateurs sont partis à la retraite et le personnel a, au fil des ans, changé (même si un petit tiers des membres possède une ancienneté de plusieurs dizaines d'années), mais l'engagement est resté de même nature sur les quatre décennies. Le récit tenu par les personnels comme par les administrateurs à propos de la naissance de l'association est celui d'une aventure collective à la dimension politique très marquée : œuvrer pour que les politiques publiques soient infléchies en faveur des plus démunis face au logement. Les plus anciens salariés comme les plus récents content l'histoire de DL sur le registre de la « saga historique » : quelques militants proches du PSU et du catholicisme social fondent, dans les années 1970, une association qui, bien que minuscule, réussit à unir des forces de la gauche non communiste et des notables locaux.

La professionnalité élevée qui est la leur voisine avec un militantisme assumé. L'une et l'autre de ces dimensions sont reconnues tant par leurs partenaires privés que du côté des institutions publiques et les membres de

DL en tirent une certaine fierté. Toutefois, leur positionnement « technico-politique » ne leur vaut pas que de l'admiration. Ainsi sont-ils fréquemment considérés comme des « donneurs de leçons », des acteurs ne jouant pas le jeu collectif sur les territoires où ils sont supposés travailler avec d'autres. Mais cette apostrophe qui leur est adressée ne les indispose en aucune façon, les confortant au contraire dans l'idée qu'ils sont uniques sur les questions du logement pour tous. En somme, ils développent une logique du « eux et nous » ou, dans une version plus « chevaleresque », ils se voient comme des chevaliers blancs au service de la justice sociale.

Au fil des mois, malgré une certaine séduction exercée par leur modèle de fonctionnement, nous éprouvons une sorte de malaise face au caractère monolithique de cette communauté de travail. Rien ne semble jamais pouvoir les perturber dans leur certitude. Lorsque nous proposons et réalisons quelques travaux de groupe pour tenter de voir se décliner parmi eux des formes différenciées d'approches de leur activité et peut-être quelques failles interpersonnelles ou collectives, c'est à une forme de fermeture que nous sommes confrontés. De même, quand nous reprenons les critiques émises par leurs partenaires qui leur reprochent de faire cavalier seul sur le registre « tous compromis sauf nous », plutôt que de rencontrer une forme de gêne et une envie d'améliorer leur image externe, c'est une satisfaction certaine qui semble poindre : « Oui, nous sommes différents et entendons le rester ! » Pas la moindre dissonance que nous suggérons n'est jamais reprise⁷. Membres de l'organisation depuis des décennies ou depuis seulement quelques mois, tous expriment la même « foi du charbonnier ».

Que penser de la situation ? Loin de partager l'idée, soufflée par les membres de l'association, qu'ils constituent un collectif serein, homogène, régulé selon des formes harmonieuses, je retiens plutôt l'hypothèse d'un groupe sous « emprise sectaire⁸ ». Pas une plainte n'affleure, pas un doute, pas une irritation, pas la moindre faille ne transparaît. Tous ceux qui à un moment ou un autre, par le passé, ont émis des interrogations sur cette apparente harmonie collective ont préféré partir ou n'ont pas pu rester tant la pression du groupe leur était difficile à vivre. Au terme d'une année, il nous est renvoyé plus ou moins confusément par cette équipe que nous ne les comprenons pas, voire que nous ne sommes pas à la hauteur de leurs mérites.

De ces deux illustrations peuvent être dégagés des invariants, des communs qui sont autant d'indications sur les processus à l'œuvre en

7. Pour être plus précis, il nous faut préciser que de DL émanent tout de même une ou deux plaintes en provenance du pôle administratif/secrétariat sur la question du salaire. Ces doléances entendues (mais pas traitées) n'entament pour autant la foi ni de ceux qui sont censés y répondre ni de ceux qui les expriment.

8. Je rappelle ici que cette notion d'« emprise sectaire » ne désigne pas une secte mais un système au sein duquel plaintes et critiques n'ont pas leur place et où donc un certain sectarisme se déploie.

matière de dérives des phénomènes d'emprise perverse et des possibles mouvements de déprise.

LES ROUAGES DE L'EMPRISE ET LES RESSORTS DE LA DÉPRISE

Quels sont les rouages individuels et collectifs de ces mécanismes d'emprise et comment l'intervention peut-elle ou non constituer une opportunité de déprise ? Ce sont ces deux questions qui vont être abordées.

Les rouages de l'emprise

Les deux situations évoquées, malgré leurs différences, présentent un certain nombre de similitudes qui pourraient être les « formants » (Denis, 2002) de l'emprise organisationnelle.

Le premier des points communs réside dans le sentiment partagé par tous de défendre une noble mission dépassant largement le cadre de l'entreprise. Œuvrer au développement personnel du plus grand nombre en même temps que favoriser l'installation de formes organisationnelles alternatives (GT), faire pression sur les pouvoirs publics pour que chacun puisse bénéficier d'un habitat digne (DL) relèvent d'objectifs sociétaux et politiques. Cette mission cimente les énergies, affermit les liens entre les membres. Ils sont unis par le combat qu'ils mènent⁹. Un deuxième rouage est identifiable au travers des types de récits que livrent les personnels sur l'histoire de leur organisation. Que ce soit pour GT, qui a moins de dix années d'existence, ou pour DL, qui est née quarante ans auparavant, le mode narratif est quasi mythologique. Les fondateurs et leurs objectifs sont loués, leurs mérites encensés. Être de cette histoire épique fournit le sentiment d'appartenance à une communauté exceptionnelle (Enriquez, 1992). Cet aspect débouche sur un troisième point commun : ne pas faire comme les autres, ne pas « être » comme les autres. Ici, le « eux et nous » est structurant. Se démarquer, quitte à être critiqués, est une source de gratifications symboliques. Les formes de régulation internes à l'organisation (absence de hiérarchie, politique salariale, cooptation des membres, décision collective, renversement de la logique commerciale, etc.) sont vues comme une manifestation supplémentaire d'originalité, ce qui renforce encore le sentiment d'exceptionnalité de leur situation. Enfin, l'envie d'être adoubé par le chef (GT) ou le collectif (DL), ce que l'on pourrait aussi nommer un désir « d'amour », même s'il peut engendrer de la frustration quand il n'est pas comblé, s'apparente à une pulsion de vie qui éloigne des passions tristes (Roche, 2016). Associés, ces différents

9. GT s'oppose au néomanagement et promeut des formes alternatives pour penser l'organisation ; DL refuse d'accepter les politiques publiques restrictives en matière de logement social.

mécanismes créent les processus transformant les jeux de prises réciproques consensuelles/bien tempérées en dérives d'emprises perverses.

L'intervention et la déprise

Que peut le sociologue d'intervention dans ce genre de situation ? Là encore, il n'est pas question de protocoliser les techniques de « déprise », mais quelques pistes peuvent tout de même être approchées. En premier lieu, pour avoir quelque chance de bousculer un système d'emprise, il convient de faire de l'intervention un contre-système d'emprise. Tout comme les psychanalystes considèrent que la cure analytique doit pouvoir installer un cadre d'emprise pour que la mise en travail de l'analysant s'engage (Denis, 2002), le sociologue gagne également à installer un « appareillage à emprendre ». En d'autres termes, engagé au côté des empris comme des entrepreneurs, il s'essaie à trouver les prises sur le système de prises qui installe l'emprise. La « bonne prise » n'est en rien garantie, mais elle passe par la relation transférentielle et contretransférentielle établie entre acteurs des lieux et l'analyste. Pour cela, il faut que l'intervenant soit investi jusqu'à son instrumentalisation. Conscient qu'il sera utilisé et l'assumant totalement, il s'emploie à ce que les usages qui sont faits de sa présence puissent provoquer des questionnements. Le dispositif mis en place relève de la diversité des outils que mobilisent les sociologues cliniciens : entretiens individuels et collectifs, groupes de travail, organigrammes, écritures collectives... Ce qui importe, c'est d'obtenir une mise en travail qui casse les rythmes habituels, les échanges classiques, les routines de l'organisation. Sous la forme d'espaces dédiés ou de temps spécifiques, l'intervention s'insinue dans la trame des prises existantes. Sans cynisme, mais avec une posture le sensibilisant a priori au recueil de l'expression des plaintes, des malaises, des souffrances des sujets avec lesquels il travaille, le sociologue se fait l'écho de ce qu'il entend et perçoit. En porte-voix assumé, il ne craint pas d'amplifier la sonorité de ce qui lui est confié. Ainsi, l'idée d'une juste mesure qui incarnerait la neutralité n'est donc guère compatible avec l'instauration d'une dynamique de déprise. L'amplification de la critique des acteurs n'est la garantie de rien, mais elle est la condition pour que s'organise une résistance à l'échelle individuelle comme collective. Celle-ci peut, *a minima*, se décliner sous la forme d'une fuite (le départ de l'organisation) et ne rien modifier du fonctionnement organisationnel existant, cependant elle est déjà une occasion offerte de révolte contre l'emprise¹⁰.

Face à ce que l'intervenant estime relever d'une « emprise sectaire », les opportunités de déprise sont plus faibles. En effet, si les membres de l'organisation perçoivent leurs relations comme source de satisfaction¹¹,

10. C'est la situation rencontrée lors de l'intervention au sein de GT.

11. Ce qui était le cas pour DL.

toute interpellation du sociologue peut légitimement être entendue comme une sentence normative, intrusive et illégitime. À ce stade, l'alternative est simple pour le praticien de l'intervention : se démettre ou se compromettre. Pour le premier terme de l'alternative, le schéma est sommaire : le sociologue identifie « l'emprise sectaire » mais, comme elle est invisible aux yeux de ses membres et que ceux-ci n'en souffrent pas, il décide, au nom de la retenue, de la neutralité, du refus de l'imposition de ses propres « principes de justice » (Boltanski et Thévenot, 1991), de se retirer et donc de se « démettre ». Avec le second terme de l'alternative, bien qu'ayant conscience que sa conception charrie sa subjectivité de sujet, l'intervenant opte pour la faire valoir. Pour ce faire, il peut prendre d'abord une voie plus latérale que frontale en cherchant à faire éclater « la contradiction herméneutique » (Boltanski, 2009). Cette contradiction est déposée dans l'écart qui réside entre le réel institutionnel¹², promu par « le système d'emprise » (lequel s'efforce évidemment de donner audit réel des contours aussi chatoyants que possible), avec le réel expérientiel qui, lui, procède de l'activité quotidienne et concrète des sujets. La confrontation entre ces deux réels peut provoquer un choc. En effet, le réel institutionnel qui se donne comme une généralité objectivée et désincarnée tend à disqualifier toute expérience individuelle au prétexte que, parce que singulière, celle-ci ne peut valoir en généralité. Mais ceux-là mêmes qui énoncent ce qu'est le réel institutionnel sont, eux aussi, bel et bien incarnés dans des corps, occupant des positions pratiques et poursuivant des enjeux stratégiques. À ce titre, lorsqu'ils se prévalent d'une capacité à dire l'objectivité du réel, ils commettent un coup de force¹³. C'est ce coup de force qu'il convient de visibiliser en rappelant les ancrages, les activités concrètes de chacun et les enjeux attenants. Énoncées, discutées, travaillées, ces contradictions écornent le « réel objectivé » que le système d'emprise propose ; par là, le fil de la déprise peut être attrapé.

Si le travail de la « contradiction herméneutique » n'a pas permis au sociologue de secouer la radicalité du sectarisme ambiant, il ne lui reste plus guère (si l'option de « se démettre » continue de ne pas être retenue) qu'à lui opposer une autre radicalité. Celle de ses propres convictions. Dès lors,

12. L. Boltanski, en appui sur P. Bourdieu, parle d'« être sans corps » pour désigner l'institution.

13. Un exemple de ces contradictions herméneutiques peut être donné à partir des observations réalisées au sein de DL. L'accueil inconditionnel des demandeurs d'un toit est avancé comme l'une des caractéristiques fondamentales de l'association. C'est ce qui fonde à la fois le « nous » (chacun en interne est supposé rencontrer les publics demandeurs) et le « eux » qui désignent les autres partenaires supposés plus restrictifs dans leur accueil. En confrontant ce discours aux pratiques réelles, un écart patent (la contradiction herméneutique) est observable. Parmi ceux qui scandent au sein de DL l'importance de l'accueil inconditionnel, certains n'en font pas ou plus, alors que, du côté des partenaires externes supposés ne pas pratiquer l'accueil inconditionnel, plusieurs le mettent en œuvre sans pour autant s'en prévaloir.

la relation devient plus frontale que latérale ; elle oppose des « principes de justice » – ceux de l'organisation – à d'autres « principes de justice » – ceux de l'intervenant. L'objectif de cette « dispute » n'est évidemment pas de convaincre en opposant une vérité à une autre vérité. Espérer l'ouverture d'un espace de controverses pour susciter un questionnement est une perspective bien plus modeste, mais beaucoup moins irréaliste. Il n'y a pas de déprise possible sans, au minimum, une sensation d'emprise excessive par ceux qui la vivent. C'est à l'émergence de cette perception que l'intervenant peut œuvrer. Bien sûr, dans cette controverse autour des principes de justice il risque de fragiliser son dispositif d'intervention compris comme contre-système d'emprise. Il peut également renforcer les mécanismes de défense du « nous » et être ainsi marginalisé, désinstrumentalisé. Enfin, plus simplement, son « remerciement » peut être anticipé. Ce choix d'une relation frontale est donc parfaitement discutable mais, face à la radicalité d'une emprise organisationnelle amputant les sujets, ne pas redouter la propre radicalité de ses convictions (en l'occurrence, pour ce qui me concerne, la nécessité de travailler à l'advenement du sujet – Herreros, 2007) me paraît relever d'une « obligation civique » (Bourdieu, 1997, p. 75-76).

En nous éloignant des entreprises hypermodernes pour préférer évoquer de petites structures de l'économie sociale et solidaire, j'ai voulu montrer que l'emprise organisationnelle n'était pas le fruit exclusif des firmes qui incarnent le capitalisme contemporain. Avec ce parti pris je n'ai évidemment pas souhaité mettre sur le même plan des organisations prédatrices soucieuses d'abord et avant tout de profits et des structures cherchant à promouvoir des modèles sociétaux alternatifs. J'ai simplement insisté sur les ressorts sociopsychiques individuels et collectifs qui peuvent enclencher les mécanismes d'emprise perverse, lesquels peuvent être à l'œuvre au sein de n'importe quelle organisation. Nul besoin d'être phagocyté par le système sociomental d'une multinationale pour être sous emprise. La croyance fidéiste en un objectif noble et en une mission estimée à haute valeur morale et dont les contours sociétaux sont patents, le sentiment d'appartenance à une communauté singulière qui donne de la fierté, se sentir dépositaire d'une grande et belle histoire, estimer mener un combat légitime producteur du clivage entre « eux » et « nous » sont autant d'éléments qui, quel que soit le contexte organisationnel, peuvent alimenter des systèmes d'emprise « abusive » ou « sectaire ». Se mettre au service d'une cause, se donner à elle de façon totale, s'engager au point de se gager et, ce faisant, abandonner toute mise à distance critique ouvre la voie à ces formes d'emprise. Si je sais importantes les différences qu'il peut y avoir entre, d'une part, des entreprises hypermodernes, au management néolibéral porté par une inquiétante novlangue (Vandeveldt-Rougale, 2017) et aux uniques buts capitalistiques, et des organisations associatives de l'économie sociale et solidaire aux régulations alternatives et porteuses de projets sociétaux d'une tout autre nature (orientations qui peuvent trouver,

d'ailleurs, une certaine résonance positive chez moi), je souhaite tout de même souligner qu'aucune organisation n'est à l'abri de ces paradoxales « pulsions de vie » qui sont au commencement des dérives perverses de l'emprise. Pour cette raison la vigilance critique doit être continuellement entretenue et c'est la fonction de l'intervention que d'y contribuer.

BIBLIOGRAPHIE

- ARCHIER, G. ; SÉRIEYX, H. 1984. *L'entreprise du 3^e type*, Paris, Le Seuil.
- AUBERT, N. ; GAULEJAC (DE), V. 1991. *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil.
- BOLTANSKI, L. 2009. *De la critique. Précis de sociologie de l'émancipation*, Paris, Gallimard, NRF essais.
- BOLTANSKI, L. ; THÉVENOT, L. 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, NRF essais.
- BOLTANSKI, L. ; CHIAPELLO, E. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, NRF essais.
- BOURDIEU, P. 1997. *Les usages sociaux de la science. Pour une sociologie clinique du champ scientifique*, Paris, Éditions de l'INRA.
- CALLON, M. ; LATOUR, B. (sous la direction de). 1991. *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte.
- CHATEAURAYNAUD, F. 1999. *Les relations d'emprise. Une pragmatique des asymétries de prises*, Document de travail, [en ligne] <http://gspr.ehess.free.fr/documents/FC-Emprise.pdf>, consulté le 10 octobre 2019.
- CHATEAURAYNAUD, F. 2015. « L'emprise comme expérience », *SociologieS*, [En ligne] <https://journals.openedition.org/sociologies/4931>
- DENIS, P. 2002. *Emprise et satisfaction. Les deux formants de la pulsion*, Paris, PUF.
- DESCOLA, P. 2005. *Par-delà nature et culture*, Paris, Gallimard.
- EHRENBERG, A. 1998. *La fatigue d'être soi : dépression et société*, Paris, Le Seuil.
- ENRIQUEZ, E. 1992. *L'organisation en analyse*, Paris, PUF.
- FERRANT, A. 2011. « Emprise et lien tyrannique », *Connexions*, 95, 15-27.
- GETZ, I. 2017. *L'entreprise libérée, comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux moères*, Paris, Fayard.
- HERREROS, G. 2007. « L'avènement du sujet », dans V. de Gaulejac, F. Hanique et P. Roche (sous la direction de), *La sociologie clinique*, Toulouse, érès.
- MAES, J.-C. 2010. *Emprise et manipulation. Peut-on guérir des sectes ?*, De Boeck.
- PAGÈS, M. ; BONETTI, M. ; GAULEJAC (DE), V. ; DESCENDRE, D. 1979. *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF.
- REY, A. (sous la direction de). 1992. *Le Robert. Dictionnaire historique de la langue française, tome 1*, Paris, Le Robert, 2000.
- ROCHE, P. 2016. *La puissance d'agir au travail. Recherches et interventions cliniques*, Toulouse, érès.
- VANDELDELDE-ROUGALE, A. 2017. *La novlangue managériale*, Toulouse, érès.

EMPRISES ORGANISATIONNELLES PERVERSES ET INTERVENTION

RÉSUMÉ

Depuis plusieurs décennies, les sciences sociales analysent les formes de management des organisations hypermodernes, en soulignent les effets d'emprise et les conséquences destructrices que cela peut avoir sur la santé de leurs salariés. Opérant un pas de côté en observant le fonctionnement de deux associations de l'économie sociale et solidaire au sein desquelles émergent des formes différenciées d'emprise, le texte suggère que les rouages de ce phénomène pourraient procéder de pulsions susceptibles de s'exprimer dans n'importe quelle forme d'organisation. Une adhésion sans retenue, une remise de soi fideïste au service d'un projet considéré comme noble... peuvent générer une anesthésie du sens critique et provoquer, de façon inattendue, des dérives d'emprises vers de « l'abusif » ou du « sectaire ». Le sociologue, dans ce genre de situation, peut gagner à ne pas retenir une posture bien tempérée pour préférer une certaine radicalité.

MOTS-CLÉS

Associations, déprise, emprise consensuelle/abusive/sectaire, intervention, organisations hypermodernes, radicalité.

PERVERSE FORMS OF ORGANIZATIONAL CONTROL AND INTERVENTION

ABSTRACT

For several decades, the social sciences have analyzed the forms of management of hypermodern organizations, emphasizing the effects of control and the destructive consequences this can have on the health of their employees. In a similar vein, the author observes the functioning of two associations from the Social Solidarity Economy, in which different forms of control emerge. The text suggests that this phenomenon could stem from impulses that could be expressed in any form of organization. Unrestrained adherence, fideistic self-surrender in the service of a project considered noble, and other underlying factors can generate an anesthesia of the critical senses and unexpectedly provoke deviations of the use of power that could be described as "abusive" or "sectarian." In this type of situation, sociologists may benefit from not remaining calm and by instead opting for a certain radicality.

KEYWORDS

Associations, consensual/abusive/sectarian power, intervention, hyper modern organisations, radicality.