

# Meurtre du père et naissance des organisations

## Une relecture du récit freudien de la « horde primitive »

Les lignes qui suivent sont une réflexion sur le récit freudien de la « horde primitive », que nous inspire notre expérience d'assistance-conseil aux créateurs d'entreprise et de conseil aux entreprises en matière de gestion des ressources humaines. Notre propos se référera essentiellement à une pratique des organisations de droit privé (entreprises en majorité, et quelques associations). On pourra considérer qu'il évoque également le fonctionnement de certains services d'établissements publics, mais nous nous contentons ici de réserver notre opinion sur ce point, en soulignant plutôt la différence qui résulte de la définition même des limites entre domaines publics et privés. Cette différence est en effet essentielle pour la suite du propos : les entreprises privées se signalent par l'existence d'un *fondateur*, qui en est au départ aussi le *propriétaire*, ce qui ne saurait, par définition, être le cas d'un établissement public, dont la création résulte d'un décret impersonnel. Même les associations sont un cas-limite, de ce point de vue : elles sont fondées, certes, par des individus repérés, parmi lesquels il peut s'avérer qu'il n'y ait qu'un seul réel initiateur du projet associatif ; mais le domaine du droit (droit civil et non droit commercial) et, plus généralement, le discours dont se supporte une association posent *a priori* comme un principe l'égalité de ses membres (qui par ailleurs n'ont aucun droit de propriété sur l'association), alors que le fondateur d'une entreprise a, à cet égard, une position originale qui le dis-

tingue de tous les autres acteurs de l'organisation.

Notre expérience porte sur des entreprises de petite taille : qu'elles aient la forme juridique d'entreprises en nom personnel ou de sociétés, il s'agit de créateurs d'entreprises, d'entrepreneurs individuels ou de Petites et Moyennes Entreprises (PME) ne dépassant pas, en général, un effectif d'une trentaine de personnes. Ce que nous observons donc le plus souvent, ce sont ces premières étapes de la vie d'une entreprise, alors qu'elle n'a pas encore atteint les dimensions d'une organisation achevée, et que son existence est encore intimement liée à la personne du fondateur : à ce stade, si le chef d'entreprise disparaît, il n'y a plus d'entreprise.

Nos interventions sur les quinze dernières années ont répondu à des demandes diverses : organisation du travail, sélection et recrutement du personnel, stratégie de communication, choix d'une structure juridique appropriée aux objectifs de l'entreprise, etc., impliquant dans chaque cas l'élaboration d'une méthodologie d'étude ou d'intervention adaptée. Le point commun des interventions du consultant, c'est qu'il est sollicité sur des problèmes qui signalent la plupart du temps que l'organisation a atteint un seuil dans son développement vers un état qu'on peut considérer comme son horizon : un horizon que le chef d'entreprise a du mal à accepter, puisqu'il s'agit de sa propre disparition. Une organisation peut en effet se définir comme « achevée » à partir du moment où elle peut se passer de son fondateur.

### L'entreprise et son dirigeant : une relation cannibale

Le fonctionnement d'une entreprise est animé par l'antagonisme entre deux logiques, celle de la rationalité gestionnaire propre à l'organisation et celle des acteurs humains de celle-ci, individus ou groupes. Mais il ne s'agit pas d'un antagonisme simple : l'organisation n'existe que par l'énergie des humains qui la composent et qu'en même temps elle doit nier. Et notamment elle n'existe au départ que par l'énergie de son fondateur, à la fois moteur indispensable de l'entreprise et néanmoins source plus ou moins fréquente de confusions entre l'intérêt de l'entreprise et la conception personnelle que le dirigeant a de cet intérêt.

Le thème de l'oralité est particulièrement présent dans les discours des organisations, et spécifiquement des entreprises. Dans les grandes entreprises, un vocabulaire cannibale est régulièrement sollicité pour exprimer les rapports de compétition entre deux organisations : l'une peut absorber l'autre (*l'absorption* n'est pas qu'une métaphore, c'est le terme juridique pour désigner l'opération), elles peuvent se « grignoter » des parts de marché. Lorsqu'on se rapproche des entreprises de taille plus petite, ce vocabulaire devient plus personnalisé, en raison de la confusion existant entre l'organisation et son fondateur. Là où les dirigeants de grandes organisations ne peuvent que dire : « Nous allons nous faire bouffer (par la concurrence, par la Sté X, etc.) », un dirigeant de petite entreprise peut dire « Je vais me faire bouffer » sans qu'on soit sûr si c'est de lui ou de son entreprise qu'il parle.

Le dirigeant d'entreprise, dans ces expressions, se vit comme menacé d'être mangé, soit qu'il s'identifie à son entreprise et perçoive les menaces qui pèsent sur elle comme une menace de dévoration le visant, lui personnellement, soit aussi qu'il perçoive son entreprise elle-même comme une menace pour sa propre intégrité. Nous avons tous dans notre entourage des dirigeants de PME dont l'entreprise a atteint cette taille critique qui fait qu'elle n'est pas encore une grande organisation dans laquelle personne n'est indispensable, mais qui n'est plus, non plus, une petite structure qu'un seul homme peut contrôler seul. Les dimen-

sions de l'entreprise se sont accrues et l'inquiètent, son fonctionnement commence à lui échapper, elle commence à réagir comme une entité qui a sa propre logique. Les projections personnifiantes qui faisaient de l'entreprise, comme on le dit souvent, son « bébé », alimentent désormais l'image d'un rejeton qui a grandi, a de plus en plus d'appétit et qui menace de dévorer même son géniteur. Dès lors, les contraintes de la gestion sont vécues par le dirigeant comme une espèce de vampirisation de son énergie par l'entreprise : elle le « pompe », elle lui « bouffe » tout son temps, avec en toile de fond l'anxiété diffuse de se faire définitivement annihiler par absorption.

Ce vécu résulte de l'indistinction existant dès l'origine entre la personne du fondateur et sa créature, entre ce qui est objectivement nécessaire au développement de l'entreprise et la représentation subjective qu'a son fondateur de ce qui est bien pour elle. Il exprime cette indistinction en même temps que l'atteinte d'une limite et la nécessité d'un dépassement. L'entreprise appartient à son fondateur, mais celui-ci, en retour, appartient à son entreprise, et il constate que cette réciprocité se paie d'un prix personnel de plus en plus élevé. Le dirigeant est partagé entre le refus de se séparer de ce qui lui appartient et le besoin qu'il ressent néanmoins de cette séparation, pour sa propre survie.

L'organisation et son dirigeant entretiennent à ce stade une relation symbiotique, chacun se nourrissant en quelque sorte de l'autre. Or, il s'agit d'un équilibre instable, car la symbiose (situation en principe mutuellement bénéfique) menace souvent d'évoluer en relation parasite, situation dans laquelle l'un des deux partenaires se fait en définitive complètement consommer par l'autre, entraînant leur disparition à tous deux. Rappelons qu'une majorité de créations d'entreprises ne survivent pas au-delà de deux ans, et que, plus significativement, un grand nombre d'entreprises pourtant stabilisées disparaissent au départ de leur dirigeant, faute d'un repreneur. La symbiose entre le fondateur et sa créature est donc une contradiction vivante de l'entreprise, dont il n'est même pas forcément souhaitable qu'elle ait une solution définitive, puisque celle-ci risque de ne se concevoir que comme l'une de ces deux options : la disparition du fondateur ou la mort de l'entreprise.

Cette contradiction nous a conduit à considérer que la question du meurtre est au cœur de la dynamique des organisations, puisqu'elles n'atteignent leur achèvement qu'à la condition de s'affranchir des subjectivités qui pourtant les constituent et les font vivre<sup>1</sup>. L'élimination du fondateur se présente comme le modèle archétypique de ce meurtre, puisque cet acteur est celui qui, par définition, non seulement fait vivre l'organisation, mais lui donne la vie, et doit donner aux autres l'exemple du sacrifice personnel qu'il faut consentir pour qu'elle se développe. Que ce meurtre ait un caractère cannibale évoque alors directement le récit freudien de la horde primitive.

### Le récit de la « horde primitive »

Freud a popularisé l'hypothèse de la « horde primitive », du meurtre du père et du repas totémique, pour rendre compte de données de la psychologie individuelle et collective, et tenter de donner une explication des premiers temps de la civilisation<sup>2</sup>.

Il reprend de Darwin la notion de « horde primitive », qu'on retrouve également chez Atkinson, qui utilise le terme de « famille cyclopéenne ». Rappelons le passage de Darwin, cité par Freud : « Les hommes ont vécu primitivement en petites sociétés, chaque homme ayant généralement une femme, parfois, s'il était puissant, en possédant plusieurs, qu'il défendait jalousement contre tous les autres hommes. Ou bien, sans être un animal social, il n'en a pas moins pu vivre, comme le gorille, avec plusieurs femmes qui n'appartenaient qu'à lui : c'est qu'en effet tous les naturels se ressemblent en ce qu'un seul mâle est visible dans un groupe. Lorsque le jeune mâle devient grand, il entre en lutte avec les autres pour la domination, et c'est le plus fort qui, après avoir chassé ou tué tous les concurrents, devient le chef de la société (Dr Savage, dans *Boston Journal of Natural History*, vol. V, 1845-1847). Les jeunes mâles, ainsi éliminés et errant d'endroit en endroit, se feront à leur tour un devoir, lorsqu'ils auront enfin réussi à trouver une femme, d'empêcher les unions consanguines trop étroites entre membres d'une seule et même famille »<sup>3</sup>.

Darwin suppose manifestement une régulation naturelle du groupe préhumain,

à l'image des sociétés de primates, mais Freud n'en retient qu'une situation criminogène : « un père violent, jaloux, gardant pour lui toutes les femelles et chassant ses fils, à mesure qu'ils grandissent »<sup>4</sup>. D'où il déduit l'hypothèse du crime : « Un jour, les frères chassés se sont réunis, ont tué et mangé le père, ce qui a mis fin à l'existence de la horde paternelle. Une fois réunis, ils sont devenus entreprenants et ont pu réaliser ce que chacun d'eux, pris individuellement, aurait été incapable de faire. Il est possible qu'un nouveau progrès de la civilisation, l'invention d'une nouvelle arme leur aient procuré le sentiment de leur supériorité. Qu'ils aient mangé le cadavre de leur père, il n'y a à cela rien d'étonnant, étant donné qu'il s'agit de sauvages cannibales. L'aïeul violent était certainement le modèle envié et redouté de chacun des membres de cette association fraternelle. Or, par l'acte de l'absorption ils réalisaient leur identification avec lui, s'appropriant chacun une partie de sa force. Le repas totémique, qui est peut-être la première fête de l'humanité serait la reproduction et comme la fête commémorative de cet acte mémorable »<sup>5</sup>.

Ainsi qu'il l'indique lui-même, Freud emprunte l'idée du repas totémique à Robertson Smith. Le clan vénère un animal, le totem, qu'il considère comme l'ancêtre commun du clan, et qu'il tient pour sacré. Il est l'objet de préventions particulières, et surtout, il est interdit de le tuer. Une autre prescription du tabou totémique porte sur les femmes du même clan totémique, dont il est interdit de tirer une satisfaction sexuelle. À intervalles réguliers, de l'ordre d'une fois par an, le clan organise cependant une fête au cours de laquelle l'animal totem est mis solennellement à mort et mangé.

Freud rapproche les tabous des interdits résultant du complexe d'Œdipe : ne pas tuer le père et ne pas prendre la mère pour femme. L'interdit du meurtre et l'interdit de l'inceste seraient les toutes premières lois sociales, et le repas totémique le premier rituel.

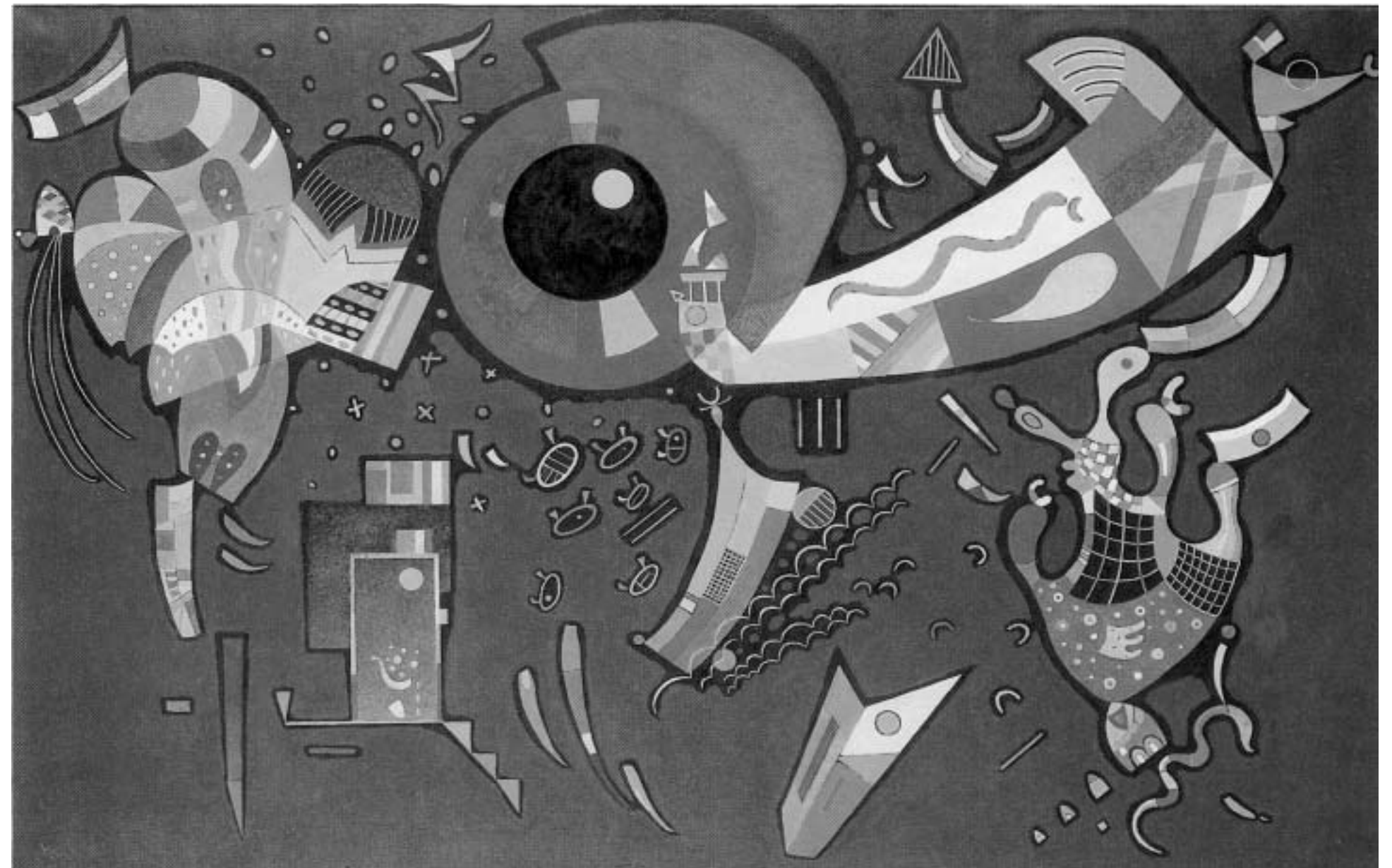
### Une hypothèse critiquée mais qui reste pertinente

L'hypothèse de Freud a été critiquée par les anthropologues. Malinowski, qui a été pourtant l'un des premiers à utiliser

les théories psychanalytiques dans un travail de recherche sur la vie sociale et familiale des sociétés dites primitives<sup>6</sup>, a souligné les faiblesses majeures du raisonnement. À la différence des hommes décrits par Darwin, dont le comportement ne se différencie pas de celui du singe, les « frères » de la horde primitive décrits par Freud sont capables de s'associer, de définir un projet commun (tuer le père), et, une fois le père occis, d'éprouver des remords, des émotions ambivalentes et d'édicter les interdits nécessaires à la vie en société. Freud admet même la possibilité que le meurtre ait pu être rendu possible par un « nouveau progrès de la civilisation » ou « l'invention d'une nouvelle arme », ce qui suppose, avant toute civilisation, que les meurtriers aient été équipés d'objets qui sont précisément des produits de la civilisation.

Les animaux ne possèdent ni langage, ni lois, ni institutions. Si on accepte le récit freudien dans sa forme originale, on accepte l'idée qu'une forme de culture est déjà en place et que le meurtre du père n'est pas ce qui la fonde. A contrario, si on pose que les hommes ne se différencient pas du singe à ce stade, on doit suivre Darwin et Atkinson, pour qui, comme le souligne Malinowski, « dans la famille cyclopéenne pré-humaine, les enfants mâles et femelles quittent *naturellement* la horde dès qu'ils deviennent indépendants »<sup>7</sup>. « Le fonctionnement des instincts à l'état de nature s'effectue sans complications spéciales, sans conflits intérieurs, sans émotions refoulées ou événements tragiques »<sup>8</sup>. Or, Freud, s'écartant de Darwin, est obligé de postuler que les fils et filles ne partent pas naturellement, mais que le père chasse les uns et retient les autres pour son usage personnel, d'où résulte la situation conflictuelle qui va déboucher sur le meurtre. « Freud charge la famille cyclopéenne d'un grand nombre de tendances, d'habitudes et d'attitudes mentales qui seraient tout simplement fatales à n'importe quelle espèce animale »<sup>9</sup>.

L'hypothèse freudienne est exposée sous la forme d'un récit, et c'est sans doute le choix du genre qui fait sa faiblesse, car il induit la description d'une action « dramatique », dont les personnages présentent inévitablement une humanité à laquelle ils ne sont pas cen-



Kandinsky, *Autour du Cercle*, 1940. Huile sur toile 96,8 x 146 cm, Salomon R. Guggenheim Museum, New York Catalogue Pompidou, 1984

sés avoir déjà accédé. A contrario, les critiques d'anthropologues comme Malinowski ne sont sans doute pas exemptes, elles aussi, de présupposés, liés aux limites des connaissances de l'époque en matière de biologie du comportement humain.

Il faudrait donc reprendre le récit freudien à partir d'une configuration de départ qui serait effectivement celle d'un groupe préhumain à l'état de nature, c'est-à-dire excluant tout ingrédient culturel tel que la possibilité d'échanges

langagiers, de sentiments élaborés autres que les simples appétits. Mais que sont les données naturelles de l'espèce humaine, qui seraient à la fois suffisamment proche des grands primates pour s'appuyer sur le modèle de leurs sociétés, et suffisamment différents pour expliquer qu'elles aient, de là, évolué vers quelque chose de différent, impliquant notamment les hypothèses

d'un meurtre fondateur et de l'ingestion cannibalique du père ?

Depuis Darwin, les recherches ont progressé, et les observations et les méthodes de l'éthologie appliquées à l'étude comparée des grands primates et de l'espèce humaine, permettent de revenir sur la configuration proposée par Freud. L'humain se caractérise, par rapport à ses collègues simiens, par un

défaut de son équipement génétique : il est remarquablement dénué à la naissance de la plupart des schémas innés de conduite qui lui permettraient de survivre par lui-même. Il a du mal à déterminer les objets naturels de ses besoins, et tout autant de mal à produire les comportements permettant de les atteindre. Ce défaut permet d'expliquer à la fois la prévalence chez l'homme des acquisi-

tions sur les conduites innées, la longévité de l'enfance, une sexualité tardive, non limitée à des périodes de rut, et par nature peu discriminante quant à ses objets, l'absence de mécanismes régulateurs naturels de l'agressivité. La nature de l'attachement mutuel au sein du groupe est très trouble, les sentiments parentaux, filiaux, sexuels étant relativement mélangés, invitant à un grégarisme fort et durable, mêlé de violence<sup>10</sup>.

Malinowski a en fait raison de faire observer que le récit freudien suppose chez l'humain des dispositions qui seraient normalement fatales à l'espèce : c'est bien dans ce défaut fondamental de l'équipement naturel de l'homme que réside la nécessité d'un construit culturel. Les observateurs de la nature humaine qui ont cessé de se faire des illusions sur sa bonté primordiale ne se demandent pas comment et pourquoi le lien social peut en certaines occasions être menacé, mais bien plutôt comment et pourquoi, au sein d'une espèce que ses inclinations naturelles devraient conduire à l'autodestruction, le lien social est malgré tout possible. À ceux qui pensent que le meurtre n'a rien à voir avec le début de la civilisation, on peut répondre que l'homme est un animal civilisé qui tue à l'intérieur de sa propre espèce, à la différence des autres primates. Il faut donc bien que cela ait commencé un jour, et on peut imaginer que la première fois fut probablement un événement notable pour le groupe.

### Une approche cognitive

Freud présente ce récit à la fois comme un mythe qui rend compte de données de la psychologie individuelle et collective, et comme la relation d'un événement qui se serait effectivement passé, à une époque remontant à la préhistoire de l'humanité, invérifiable mais nécessaire à l'explication d'un certain nombre de faits sociaux et individuels. Le caractère historiquement invérifiable rend hasardeux le débat sur ce point. Pour nous, le réel intérêt du récit réside dans sa cohérence interne, en l'occurrence dans sa référence à ce que la psychanalyse considère comme originaire dans l'homme : le complexe d'Œdipe. Le meurtre du père de la horde primitive est

la « scène primitive », au sens freudien, de l'humanité, et plus spécialement des organisations humaines : un événement repris, répété, transformé, parce que c'est autour de lui, sur son modèle, que s'organise le jeu des pulsions individuelles quand elles s'affrontent dans la production d'une œuvre collective.

Pour construire ce qui se présente en fait comme un modèle logique de la mise en place de toute organisation humaine, on peut donc reprendre l'hypothèse freudienne, mais, suivant l'idée d'un défaut fondamental dans l'équipement instinctif de l'homme, en partant de ce qui serait un degré zéro aussi bien de l'animalité que de l'humanité, dans lequel les pulsions des humains vivant à proximité les uns des autres s'exerceraient sans frein aucun. De là, il faut se demander quels sont les ingrédients qui permettent à des humains de coopérer, les contraignent à le faire, et aussi, garantissent une certaine pérennité de cette coopération. Le récit freudien sert ici de guide-ligne d'une anthropologie cognitive qui s'appuie sur la logique de ce qui aurait pu se passer, mais aussi continue à se passer quotidiennement dans les organisations, la culture étant en fait le résultat d'un travail millénaire, et d'un apprentissage, qui vise à éviter que cette répétition aille jusqu'au drame qu'elle implique comme une conséquence logique.

La mise en place d'une organisation, c'est-à-dire d'un minimum de coopération qui permette à des humains de se répartir un travail pour l'atteinte d'un objectif, va supposer de leur part de renoncer à la satisfaction immédiate de leurs pulsions pour la promesse d'une satisfaction ultérieure, certes plus importante, mais différée. Qu'est-ce qui permet d'engager un tel processus de réfrènement et de canalisation des pulsions individuelles au profit du lien social ?

Sans doute, pour survivre, les humains ont-ils intérêt à s'organiser : La coopération pour la satisfaction des besoins élémentaires est donc une donnée majeure du lien social. C'est sur elle que s'appuient les approches sociologiques classiques et la plupart des théories de l'organisation qui ont encore cours actuellement dans les enseignements de gestion. Les méthodes de « management » posent qu'une organi-

sation est un système d'échanges d'utilités entre des acteurs rationnels (même si leur rationalité inclut parfois la prise en compte de mobiles affectifs ou symboliques). L'organisation produit des biens et des services qu'elle échange sur un marché, et pour cela, elle sollicite la contribution de ses membres en échange d'une rémunération et/ou d'autres contreparties.

D'une certaine manière, le récit freudien implique de la part des frères pré-humains une telle dimension de coopération en vue d'un résultat : le meurtre du père serait la première action concertée. Mais c'est précisément la critique que Malinowski, comme d'autres, portent au modèle, et c'est une faiblesse dont il faut le débarrasser. Une coopération dans un tel esprit demande en effet un préalable important, *l'anticipation du résultat* : les humains doivent faire le sacrifice de leur satisfaction *avant* de faire l'expérience du résultat positif de ce sacrifice. Pour les en convaincre, il faut donc déjà en discuter, c'est-à-dire avoir atteint un niveau minimal de c rtation et d'élaboration du lien social.

En fait, il faut même simplement pouvoir se parler, c'est à dire avoir accès au *langage*, qui est le seul système de signes qui puisse rendre présent quelque chose qui n'est pas encore réalisé, exprimer une promesse. Or, si nous nous situons au départ à un degré zéro de l'organisation pulsionnelle, ce modèle ne permet pas d'imaginer un groupe de primates s'associant entre eux pour la première fois en vue d'un objectif concerté : dans un tel groupe, on mange, on dort, on copule, on se tape dessus, mais on ne parle pas, donc on ne peut ni négocier, ni promettre.

Par ailleurs, le seul calcul rationnel par chacun des intérêts comparés entre satisfaction immédiate et satisfaction différée est insuffisant à assurer la *permanence* de l'organisation : en supposant que nos primates puissent initier une action concertée, dès que l'objectif est atteint, ou même avant, s'il est remis en cause par l'un ou l'autre, le groupe est menacé de retomber au stade antérieur inorganisé. Il faut en fait que l'organisation elle-même, et le travail au service de l'objectif commun, procurent en soi, d'une manière ou d'une autre, une *satisfaction* qui justifie qu'ils se prolongent au-delà de l'atteinte d'objectifs circonstanciels.

Ces considérations empêchent de considérer la coopération pour la satisfaction des besoins élémentaires comme étant à l'origine même du lien social : il s'agit plutôt d'une heureuse conséquence de l'instauration de ce lien.

En confrontant d'ailleurs Freud à ses propres théories, une anthropologie psychanalytique des organisations montrerait également la fragilité, d'un point de vue strictement *logique*, de cette conception fonctionnelle des théories, pourtant les plus courantes, de la gestion des organisations. L'originalité du récit freudien est en effet de poser que c'est la *pulsion sexuelle* qui rapproche primitivement les hommes, en raison de son objet, l'autre, qui est d'emblée un objet relationnel. C'est aussi elle qui donne sa configuration primitive au groupe social à ce stade précédant l'organisation : le mâle est conduit à vouloir posséder et conserver auprès de lui la femelle, et celle-ci à garder auprès d'elle cette partie détachée d'elle qu'est l'enfant, et à se placer pour la protection de ce dernier, sous la protection du mâle.

La satisfaction de la pulsion, à ce stade primitif, exige la possession totale de l'autre, réduit au rang de chose. Les relations humaines sont donc caractérisées par une violence brute. Le mâle dominant exerce sur le groupe un pouvoir sans frein : il dispose de toutes les femelles, qui sont indifféremment ses femmes et ses filles, et massacre ou maintient à distance les autres mâles, essentiellement ses fils, dès qu'ils entrent en compétition avec lui pour l'accès aux femelles. Le modèle de départ est celui d'un groupe fusionnel, grégaire et incestueux. Les fils sont donc contraints de vivre en groupes de mâles sur les marges de la horde, où ils attendent de pouvoir accéder à leurs mères et à leurs sœurs, de façon tout aussi incestueuse, et où ils font en attendant l'expérience d'un minimum de vie en commun. Cette socialité minimale est rendue possible par l'absence de compétition entre eux sur l'essentiel : ils n'ont pas de femelle à se disputer.

Ce degré zéro de l'organisation, qui peut se répéter indéfiniment tant qu'un mâle peut succéder à un autre à la suite d'un combat qui est toujours duel, est dépassé si l'opportunité se présente d'un événement, qui est de ce point de vue une rupture : que *plusieurs* mâles luttent ensemble pour tuer le mâle dominant.

### Le meurtre du père : une question d'organisation

Dans le récit freudien, les mâles écartés prennent l'initiative d'affronter ensemble le père pour lui soustraire les femelles, et le tuent.

Le meurtre « à plusieurs » du plus fort se présente chez Freud comme le prototype de l'action concertée. Mais la même critique pèserait sur ce que suppose une telle concertation, à savoir le langage. En réalité, l'équilibre est suffisamment précaire pour que le caractère collectif de cet événement puisse résulter d'une précipitation des décisions individuelles non concertées, comme on peut les observer dans des foules, ou dans les réactions grégaires de groupes d'animaux face à un événement particulier. Haine et appétit suffisent à provoquer l'incident dans un contexte où l'initiative d'un seul contre le mâle dominant peut suffire à éveiller chez les autres, frustrés de l'accès aux femelles par ce mâle qu'ils haïssent, l'envie de prêter main forte à celui qui conteste cette situation. L'équilibre instable entre haine du père, appétits insatisfaits, manifestations d'affection entre frères, permet qu'une étincelle mette le feu aux poudres.

Freud présente l'événement comme fondateur d'une suite de conséquences sociales qui ont lieu dans le même temps. Là aussi, pour aller dans le sens des critiques des anthropologues, on peut accepter l'idée d'un processus long, sans que le principe du schéma soit remis en cause. Le premier meurtre au sein d'un groupe humain a peut-être été un événement qui a jeté un trouble, ne serait-ce qu'en raison de sa nouveauté. Il n'a pas forcément été le dernier. A ce meurtre fait probablement suite une période de luttes entre les frères pour la succession du père et l'appropriation de l'ensemble des femelles, au risque d'une répétition du schéma originel. Le premier meurtre a pu inaugurer une série d'autres qui menaçaient objectivement le groupe de disparition. Quel mécanisme logique aurait permis d'éviter le pire ?

C'est précisément le caractère collectif du meurtre qui introduit une rupture. Alors que la position dominante était jusque là réglée, comme on l'observe dans les sociétés de primates, à la suite

d'un affrontement duel entre le dominant en titre et un postulant, limitant ainsi l'expression de la violence à une affaire entre deux individus, le meurtre collectif ouvre sur la perspective d'un affrontement généralisé au sein du groupe des meurtriers, chacun pouvant prétendre aux fruits de la victoire, et chacun se retrouvant devant la perspective qui fut celle du père, d'un combat seul contre tous les autres. Les meurtriers s'observent mutuellement et supputent leurs chances. Il y a là une impasse qui appelle un dépassement.

L'horreur d'un futur proche qui serait celui de la violence généralisée vient soutenir les promesses qu'offre la perspective inverse, celles de la coopération, ouvertes par les règles simples qui se mettent alors en place, tout à fait logiquement. L'anticipation, la capacité de penser au futur, qui est une condition de l'organisation, naît de ce que le passé, désormais, ne pourra plus se répéter tel qu'il était. La violence et la haine, fruits vénéneux auxquels tout le monde a goûté et regoûterait volontiers, se sont généralisées à l'ensemble du groupe et le menacent d'imploser. A contrario, l'anticipation d'un projet suppose l'élaboration d'une mémoire désormais commune au groupe, une pensée au passé qui se structure. Cela n'était pas possible tant que le passé n'était que répétition des mêmes formes de violence. Mais l'expérience vécue a désormais introduit une rupture, la possibilité de comparer entre des formes de vie en commun différentes. L'expérience du groupe des fils et frères du père disparu s'impose aussi à eux, désormais, comme la représentation d'une vie communautaire alternative : 1/l'expérience des liens affectifs noués entre eux pendant la période d'exclusion, noyau d'un sentiment nouveau, *l'amitié*, résultant d'une transformation de la pulsion ; et 2/l'expérience de l'efficacité de leur action concertée, qui leur ouvre la perspective d'autres résultats s'ils continuent à agir ensemble.

Une première forme d'organisation se met donc en place, qui suppose le renoncement au rêve de remplacer le père et de posséder sa mère et sa sœur. Le tabou de l'inceste et les règles qui réservent le droit de tuer constituent à partir de là le noyau du droit et de la morale. L'exogamie, la nécessité d'avoir à rechercher les femmes à l'extérieur du groupe, extravertit en même temps la

violence tout en renouvelant l'expérience fraternelle de son expression collective : la guerre, plus que la chasse, soude le groupe dans la reproduction du meurtre collectif d'un ennemi extérieur au groupe.

## Du cannibalisme au repas totémique

Le récit du meurtre du père par ses fils comporte un épisode sur lequel on insiste généralement assez peu. Freud précise qu'ensuite le père se fait couper en morceaux et manger. Ce détail pourrait n'être considéré que comme incident : il permet à Freud de donner une explication de l'origine du repas totémique, mais on peut se passer de l'évoquer quand le meurtre seul suffit à expliquer la mise en place des interdits fondamentaux que sont l'interdit de l'inceste et l'interdit du meurtre au sein du groupe.

Le repas cannibalique est pourtant fondateur des étapes ultérieures de l'organisation sociale, comme le cannibalisme en tant que tel l'est dans la théorie psychanalytique pour l'organisation pulsionnelle.

Dans le récit de la horde primitive, ce cannibalisme résulte d'abord de l'envie de s'approprier la force du père, sur un mode identificatoire primaire. Si on écarte l'idée d'une réelle concertation entre frères « associés », cette motivation primaire nous oblige à envisager que, loin d'être festif, le premier meurtre donne logiquement lieu à un pugilat sauvage, au cours duquel le père doit se faire démembrer et dévorer cru, à peine tué, et même de préférence encore un peu vivant pour être sûr que sa force vive n'échappe pas.

Dans des reprises ultérieures, Freud insiste sur les motifs : sentiments ambivalents que les fils entretiennent vis-à-vis du père, à la fois haï et convoité, combattu et imité parce que tout puissant. Freud utilise un peu indifféremment les notions de remord et d'ambivalence pour décrire ces sentiments, mais il nous faut les distinguer. Comme le fait remarquer Malinowski, le remord est un sentiment élaboré inconnu des animaux. Par contre, l'ambivalence n'est pas un phénomène proprement culturel. Il résulte de la nature même de pulsions qui peuvent coexister tout en étant antagonistes.

L'observation des animaux révèle semblablement des conflits de motivation d'où résultent des comportements apparemment aberrants. Dans le groupe incestueux de la horde primitive, les sentiments sont troubles, toujours mêlés d'attirance, de peur et de haine. Le meurtre du père, ayant satisfait les pulsions de haine, ne laisse que l'attachement qu'ils pouvaient avoir pour lui : la place étant libre, chacun s'identifie au père en s'en incorporant un morceau.

Le cannibalisme exprime les rapports étroits entre oralité, relation d'objet et premiers modes d'identification, à un stade peu élaboré de l'organisation pulsionnelle. Il permet de rendre compte de l'investissement tout à fait original manifesté par l'espèce humaine pour tout ce qui concerne l'oralité. En particulier, il n'y a que ce modèle qui permette une explication dynamique d'un phénomène qui finit par nous échapper à force de nous être quotidien : à savoir que les humains sont des primates qui communiquent au départ de manière privilégiée par l'intermédiaire de sons articulés produits par la bouche.

Les interdits de l'inceste et du meurtre, de même que tous les tabous qui en découlent, ne sont pas formulés, parce qu'ils sont antérieurs au langage, dont ils sont en fait une condition préalable, et donc antérieurs à toute possibilité de nommer les choses. Les règles de vie en société, et la communication humaine en général, passent cependant par des mots, et pour que cela soit possible, il faut logiquement qu'ils soient investis pulsionnellement comme ayant une valeur de représentant suffisamment évocateur des choses qu'ils représentent. En même temps, parce qu'ils évoquent ces choses, objets du besoin et du désir, les mots évoquent et font fonctionner les interdits fondamentaux qui frappent l'usage de ces choses. Le grognement du primate devient mot, dès lors que le son se détache de celui qui l'émet pour être donné aux autres. Il se présente comme la suite et la conséquence du repas cannibalique : il est la rétribution de ce qui a d'abord été ingéré.

L'interdit du cannibalisme (qui est moins systématique dans les sociétés humaines que l'interdit de l'inceste) se déduit de l'interdit du meurtre du père. Dans le récit freudien, le fait de manger ce dernier est un aboutissement extrême

à la fois de la violence et de l'appétit, de la haine et de l'amour confondus. Il est socialement à la fois fondateur parce qu'acte de partage et d'identification, et menace sur le lien social car réalisant une acmé de la pulsion sous sa forme la plus sauvage et la plus fascinante : il est en effet tentant de la répéter et de maintenir la sauvagerie qui l'a engendrée. Il n'est donc pas question d'empêcher cette satisfaction, car la pulsion sous-jacente est trop forte. Il faut la reproduire, dans un cadre organisé, créer un lieu et un temps de dévouement, de fête, de carnaval, dont le repas est le noyau.

Le repas totémique, dans lequel l'ancêtre du groupe est représenté par son animal emblématique, le totem, est le prototype du repas autour duquel se noue la convivialité. Il ne répète pas le meurtre primitif : il le met en scène et introduit ce qui justement fait la différence, à savoir un ordre. On mange le totem de différentes manières, selon les cultures, mais toujours avec des manières, jamais n'importe comment. Ce que nous apprennent les recettes, et jusqu'aux pratiques de dégustation élevées au rang de discipline, comme l'œnologie, c'est que pour ne pas manger comme un sauvage, il faut manger « dans les règles ». Manger « dans les règles » permet à chacun de se distinguer du sauvage, de s'identifier aux autres dans un groupe, et donc de s'identifier symboliquement au fondateur du groupe.

## Conclusion

De nos observations du fonctionnement des organisations, notamment dans les étapes initiales de leur fondation et de leur développement, telles qu'on peut les observer dans les PME, nous avons retenu qu'elles sont souvent confrontées à la figure de la « horde primitive ». Certains dirigeants ont un comportement de mâle dominant, tant vis-à-vis de leurs collaboratrices femmes que des autres hommes qu'ils vivent comme des concurrents. Le développement de l'entreprise oblige le dirigeant à introduire des règles de fonctionnement, des éléments d'organisation qui permettent qu'il soit remplaçable, mais alimentent sa peur de disparaître et suscitent de sa part des conduites de blocage. Souvent, en tant que consul-

tant, nous avons du gérer l'apparente contradiction de dirigeants qui nous commandaient une intervention et contribuaient ensuite eux-mêmes à en saboter le processus.

Une organisation achevée peut se définir comme celle qui a pu « tuer le père » et, distinguant la propriété du capital de la direction de l'entreprise, peut recruter et se séparer de ses dirigeants en fonction de besoins et d'une logique purement gestionnaires. Nos observations nous suggèrent que ce « meurtre » a pu être accompli de bien des manières et que le climat propre d'une organisation dépend des circonstances de cet événement et du récit qui en est fait (ou du silence dont on le couvre). Plus ces conditions ont été difficiles, métaphoriquement proches du meurtre (une « séparation forcée », par exemple dans des conditions plus ou moins « scandaleuses »), plus les valeurs circulant dans l'entreprise sont exigeantes et le climat social entaché d'une anxiété et d'une culpabilité diffuses sans autre explication rationnelle apparente<sup>11</sup>.

Une stratégie de projet d'entreprise, qui vise à agir sur la culture de l'entreprise, ne peut aller à l'encontre de ce « surmoi » collectif, elle doit composer avec lui. Les mises en scène ont leur importance.

Peuvent-elles être un outil de gestion ? Ce serait là l'objet d'une étude à poursuivre. Il serait notamment intéressant de tester l'hypothèse que certaines pratiques du repas en commun dans les organisations, telles que les fêtes de fin d'exercice et autres réunions périodiques du personnel autour d'un repas collectif, peuvent être interprétées comme des succédanés du repas totémique, c'est-à-dire, suivant l'hypothèse freudienne, comme des mises en scène symboliques du meurtre du père de l'entreprise, de son dépeçage et de son ingestion, et qu'elles servent de sédatif à l'angoisse de dévoration du dirigeant et aux pulsions agressives du groupe à son égard.

## Notes

1. Schmoll P., *L'Entreprise Inconsciente*, Strasbourg, Groupe PSI, 1997.
2. Freud S., *Totem und Tabou*, 1912, trad. fr. : *Totem et tabou*, 1947, Paris, Payot. Freud a repris ce récit dans ses écrits sociologiques et anthropologiques ultérieurs, notamment *Psychologie collective et analyse du moi*, et *Moïse et le monothéisme*.
3. Freud S., *Totem et Tabou*, trad. fr., op. cit., p. 145.
4. Id., p. 162.
5. Id., p. 163.
6. B. Malinowski, *La sexualité et sa répression dans les sociétés primitives*, Paris, Payot, 1932.
7. Op. cit., p. 136. C'est nous qui soulignons.
8. Ibid.
9. Id., p. 139.
10. Le livre à la fois rigoureux et amusant par sa présentation de D. Morris, *The Naked Ape*, 1967, trad. fr. : *Le singe nu*, 1968, Paris, Grasset, reste une référence.
11. Schmoll P., op. cit.

## Bibliographie

- DEVAL Ph. (1996), *La mise en scène de la vie professionnelle*, Paris, Vigot.
- ENRIQUEZ E. (1983), *De la horde à l'État. Essai de psychanalyse du lien social*, Paris, Gallimard.
- FREUD S. (1905), *Drei Abhandlungen zur Sexualtheorie*, trad. fr. (1962) : *Trois essais sur le théorème de la sexualité*, Paris, Gallimard.
- FREUD S. (1912), *Totem und Tabou*, trad. fr. (1947) : *Totem et tabou*, Paris, Payot.
- FREUD S. (1921), *Massenpsychologie und Ich-Analyse*, trad. fr. (1951) : *Psychologie collective et analyse du moi*, in *Essais de psychanalyse*, Paris, Payot.
- FREUD S. (1939), *Der Mann Moses und die monotheistische Religion*, trad. fr. (1948) : *Moïse et le monothéisme*, Paris, Gallimard.
- MALINOWSKI B. (1932), *La sexualité et sa répression dans les sociétés primitives*, Paris, Payot.
- MORRIS D. (1967), *The Naked Ape*, trad. fr. (1968) : *Le singe nu*, Paris, Grasset.
- SCHMOLL P. (1997), *L'Entreprise Inconsciente*, Strasbourg, Groupe PSI.