

Manfred F.R. KETS DE VRIES

Leadership et névroses organisationnelles

Véronique Perret

Paru dans S. Charreire & I. Huault (Dir), *Les grands auteurs en Management*, Chap XXIX, 482-499, 2^e édition
EMS Management & Société.

Né en 1942 aux Pays-Bas, diplômé de l'Université d'Amsterdam où il reçoit son doctorat d'économie en 1966, Manfred Kets de Vries poursuit sa formation à l'université de Harvard où il obtient un doctorat en 1970. Un séminaire d'Abraham Zaleznik à la Harvard Business School intitulé « *Psychologie psychanalytique et théorie de la gestion* », va largement marquer les orientations qu'il donnera à sa carrière. Cette rencontre est une révélation, les thèses défendues par Zaleznik sur la nature humaine et sur les influences de l'inconscient humain sur la vie organisationnelle, vont amener Manfred Kets de Vries à développer ses recherches sur le pouvoir et le management en s'appuyant sur la psychanalyse. Sa collaboration avec A. Zaleznik se concrétisera par une série de publications et en particulier la parution de l'ouvrage « *Power and the corporate mind* » en 1975.

Durant quatre ans (de 1977 à 1982), il se forme à l'Institut Canadien de Psychanalyse, ce qui lui permet depuis cette date d'exercer comme psychanalyste. Parallèlement à cette activité, il poursuit une carrière de consultant d'entreprise et d'universitaire dans diverses institutions (Harvard University, Mc Gill University, HEC Montréal). Titulaire de la chaire Raoul de Vitry d'Avaucourt, il occupe depuis 1985 une charge de professeur clinique de management et de leadership à l'INSEAD. Il fonde et dirige, depuis 2003, l'IGLC (Centre de Leadership Global de l'INSEAD). Ce département se consacre à la recherche cross-culturelle, au partage d'expertises et de pratiques en matière d'approche clinique du leadership à l'échelle globale et au développement d'outils de management des ressources humaines (Kets de Vries, 2005a).

Pratiquant couramment le néerlandais, l'anglais et le français, Manfred Kets de Vries est l'auteur et co-auteur de plus de 25 d'ouvrages (pour de nombreux, traduits entre autres dans ces trois langues), de

très nombreux chapitres d'ouvrages et articles publiés dans différentes revues de management, de psychologie clinique et de psychanalyse, ainsi que de nombreux cas pédagogiques¹.

Ses travaux, principalement centrés sur le leadership et les dynamiques de changement individuel et organisationnel, ont en particulier exploré des champs de recherche comme le management international et la gestion multiculturelle (Kets de Vries & Mead, 1989 ; Kets de Vries & al., 2002 ; Kets de Vries & Korotov, 2005 ; Kets de Vries & al., 2008) ou encore les entreprises familiales (Kets de Vries, 1993 ; 1996a,c).

1. Une approche psychanalytique des organisations

Les travaux de Manfred Kets de Vries abordent les problématiques organisationnelles et managériales de la décision, du commandement, du leadership en s'appuyant sur les données cliniques et théoriques de la psychanalyse. Ses travaux s'inscrivent dans la tradition de recherche du Tavistock Institute of Human Relations qui pratique, depuis les années 40, une recherche systématique sur les institutions et les organisations et qui met en évidence la répétition de la problématique psychanalytique. Ces travaux revisitent, au moyen de concepts analytiques comme l'imaginaire, l'angoisse ou le narcissisme, des questions comme celles de la constitution du lien social, de la motivation, du pouvoir, du leadership, des conflits, du changement organisationnel ou encore de l'identité au travail. Pour Grosvernier (2004) l'intérêt des travaux de Manfred Kets de Vries tient à la fécondité de la psychanalyse qui ne s'arrête donc pas à la connaissance du psychisme individuel. Elle est également un support précieux dans l'approche des collectifs organisés, notamment des entreprises en ce qu'elle fournit les clés d'une compréhension approfondie de la dynamique humaine des organisations et des repères méthodologiques pour analyser et structurer des démarches d'intervention, en dépassant un certain réductionnisme comportementaliste.

1.1 Principales orientations de la recherche

¹ Une bibliographie complète des travaux de Manfred Kets de Vries est disponible à l'adresse suivante : <http://www.ketsdevries.com/> (consulté en avril 2009)

L'approche de Manfred Kets de Vries est une démarche de recherche qui entend relier la psychodynamique² et la théorie des organisations. Ce qui caractérise l'approche psychanalytique de l'organisation tient en particulier aux hypothèses sur l'homme et sur l'organisation qu'elle sous-tend.

En ce qui concerne la vision de l'homme, Manfred Kets de Vries s'appuie sur les travaux de Freud pour analyser les schémas généraux du comportement humain.

« Sigmund Freud a insisté sur le fait qu'une grande part du contrôle que nous croyons avoir sur le monde qui nous entoure n'est qu'illusion. Il a souligné que la rationalité est limitée par le cognitif et l'émotionnel.(...) Un des apports les plus importants de Freud, ce fut sa description de la motivation inconsciente et de son rôle dans la vie de tous les jours. Il a aussi montré qu'il y a une continuité entre comportement passé et actuel, le sommeil et l'éveil, la santé et la pathologie. La vision de Freud s'est révélée capitale pour nous faire comprendre ce qui pousse les hommes à avoir tel comportement. » (Kets de Vries, 1995 : 13).

Ainsi, l'individu n'est pas réductible aux intérêts qu'il défend, il a également des émotions, des comportements inconscients et des affects et ces dimensions font partie intégrante de la vie de l'organisation. L'organisation n'a donc pas seulement une activité économique, une vie sociale et politique basée sur ses systèmes d'actions concrets, elle a aussi une vie psychique, une dimension inconsciente. Reprenant l'image de la main invisible d'Adam Smith, Manfred Kets de Vries fait le postulat que les organisations sont influencées par d'« invisibles » forces psychiques qui sont déjà présentes depuis longtemps mais pourtant ignorées d'ordinaire.

L'objectif visé par ses recherches est alors de « ramener l'homme dans l'organisation » en s'intéressant aux racines humaines (et en particulier aux racines psychiques) de ce phénomène complexe qu'est l'organisation. Pour cela il utilise une approche méthodologique de nature qualitative s'appuyant en grande partie sur la démarche psychanalytique, pour fournir une analyse en profondeur de ce qui motive les hommes et du fonctionnement des organisations.

1.2 Études de cas et méthode clinique

Nombre des travaux de Manfred Kets de Vries utilisent les données recueillies au cours de sa pratique de psychanalyste et de consultant d'entreprise (Kets de Vries & Miller, 1985, 1987a ; Kets de Vries, 1991a, 1995, 1996a), il complète parfois son expérience personnelle par une approche biographique à

² Les différentes approches de la psychodynamique incluent en particulier la psychanalyse, la psychologie analytique, la psychologie interpersonnelle...Les approches dynamiques de la psychologie sont souvent opposées aux approches plus orientées vers les comportements observables et mesurables comme la psychologie stimulus-réponse. (Neumann et Hirschhorn, 1999).

l'aide de documents publics. Il utilise par prédilection l'étude de cas et, sur la base du matériau empirique recueilli, il applique de façon systématique sa compétence clinique en particulier à la thématique du leadership. Ainsi, l'histoire de nombreuses personnalités du monde politique (Saddam Hussein, Hitler, De Gaulle) ; du monde des affaires (Richard Branson, Henri Ford, Carlo de Benedetti ou Robert Maxwell) ainsi que de cadres, de dirigeants et de sociétés plus anonymes (ou anonymés) composent son matériau essentiel. C'est à partir de ce matériau qu'il fait émerger des modèles et archétypes visant à améliorer la compréhension de phénomènes complexes comme la prise de décision, les modes de commandement, la succession...

En utilisant la méthode clinique de la psychanalyse, Manfred Kets de Vries se distingue d'autres recherches sur le comportement humain qui abordent le travail managérial sous un angle plus comportemental (plus « objectif »). Dans cette dernière forme d'« extrospection », le comportement du sujet est considéré comme une donnée en soi, on ne fait aucunement recours ni référence à l'expérience passée de l'observateur. En revanche, dans le cas d'une observation empathique, introspective, comme l'orientation psychanalytique, le comportement du sujet est apprécié en fonction de la manière dont l'observateur ressentirait, penserait et réagirait dans la même situation. L'introspection est ainsi utilisée comme un outil supplémentaire d'enquête et d'analyse où l'interprétation des réactions de transfert et contre-transfert joue un rôle majeur. L'observateur intègre et utilise ses propres réactions de contre-transfert pour formuler des conjectures (Kets de Vries, 1996a).

La démarche de recherche s'inscrit dans la tradition des méthodes qualitatives d'études de cas visant à faire émerger des théories enracinées (Glaser & Strauss, 1967 ; Geertz, 1973, Kets de Vries & Miller, 1987b), ici grâce à des inférences de nature psychanalytique.

En appliquant les cadres théoriques de la psychanalyse et de la psychiatrie aux cas empiriques issus du monde des affaires, la plupart des travaux de Manfred Kets de Vries proposent des archétypes, des schèmes d'analyse, visant à éclairer certains types de comportements humains et organisationnels (Kets de Vries, 2004). Ses résultats revendiquent un statut compréhensif en proposant une description aussi riche et réaliste que possible des processus mentaux des cadres et des dirigeants afin de les relier aux divers aspects de l'organisation (stratégie, structure, processus de groupe, commandement...). Par une description qu'il veut à la fois plus fine et plus englobante que d'autres approches psychologiques de l'organisation³, Manfred Kets de Vries cherche à prendre en compte les

³ Kets de Vries et Miller (1985 : 2 et suivantes) positionnent et distinguent leur travail par rapport à trois autres courants qui ont abordé les problèmes psychologiques dans les organisations. Tout d'abord l'école des relations humaines qui se soucie avant tout des travailleurs et fort peu des cadres et des dirigeants, qui ne s'interroge guère sur la genèse des besoins humains et qui ne parvient pas à prendre en compte les différences individuelles. Ensuite l'école de la caractérologie qui analyse divers traits de caractère chez les dirigeants mais qui souffre d'un excès de simplification car ces recherches se contentent en général de caractériser les sujets par un trait ou une dimension psychologique élémentaire. Enfin, l'école des

différences individuelles (en termes de personnalité, d'entourage, de circonstance...) des états psychologiques et des comportements des dirigeants afin de pouvoir éclairer les problèmes de l'organisation. Les résultats de ses recherches ont également fréquemment une visée prescriptive et sont présentés comme des aides au diagnostic et à la résolution de problèmes. La justification de la valeur normative des différents modèles et cadres d'analyse proposés tient au fait que les principaux résultats sont développés dans le cadre d'interventions, qu'ils reflètent l'expérience de l'analyste et/ou du consultant, qu'ils ont autorisé des diagnostics plus précis et plus rapides, qu'ils ont été des aides pour résoudre les difficultés rencontrées.

2. L'organisation malade des névroses de son leader

En ancrant principalement ses travaux sur la psychologie du leader, en cherchant à expliquer la nature des échanges psychologiques entre meneur et menés, en analysant comment les processus psychodynamiques opèrent au sein des organisations, Manfred Kets de Vries propose une analyse originale, de nature psychanalytique, des dysfonctionnements organisationnels.

2.1 Le leader

Centré pour l'essentiel sur le leader et le cadre dirigeant⁴ les travaux de Manfred Kets de Vries s'interrogent sur les particularités du parcours, sur les spécificités de la personnalité et sur les difficultés de la tâche de ces individus qui détiennent un pouvoir important et sont donc en mesure d'influencer grandement le devenir de l'organisation.

Un premier cadre d'analyse du parcours du dirigeant est celui du **cycle de vie professionnel** qui propose d'étudier les incitations et perspectives qui se présentent dans le travail et l'entourage familial de celui-ci à mesure qu'il franchit les différentes étapes du cycle de vie. Kets de Vries et Miller (1985) définissent, en puisant dans la littérature psychiatrique, psychanalytique et sociologique, 5 étapes dans

« contraintes cognitives » qui s'intéresse aux blocages psychologiques qui affectent les individus au sein d'une organisation mais qui ignore les différences individuelles, différences que Kets de Vries et Miller jugent pourtant cruciales si l'on prétend comprendre la genèse des dérèglements dans les organisations.

⁴ Certaines de ses recherches se sont intéressées à des figures particulières comme celle de l'entrepreneur (Kets de Vries 1977, 1996b) ou à des formes organisationnelles spécifiques comme celle de la firme familiale (Kets de Vries, 1996a,c).

le cycle de vie professionnel : 1. Choc de la réalité, 2. Socialisation et maturation 3. Crise du milieu de carrière 4. Acceptation 5. Prérétraite⁵. Les émotions, les sentiments, les besoins, les exigences d'accomplissement changent avec les étapes de ce cycle de vie et modifient par conséquent les conditions de satisfaction tirée du travail et de l'entreprise où il s'exerce. Ces distinctions permettent de se détourner de modèles trop simplistes qui tentent de prévoir la satisfaction en se fondant sur une variable comme le niveau hiérarchique, l'éducation, le sexe...Elles soulignent que les dirigeants doivent affronter des problèmes spécifiques à chaque étape de leur cycle de vie.

Un second cadre d'analyse du leader est proposé au travers de la détermination d'**archétypes de la personnalité**. Ces archétypes sont identifiés grâce aux cadres d'analyse de la psychanalyse. Manfred Kets de Vries mobilise en particulier la notion de théâtre interne, emprunté à Freud, qu'il adapte à l'analyse de la personnalité du leader. Ainsi, le théâtre interne d'un individu est un fantasme qui compose son image du monde, laquelle sous-tend et finalement détermine en grande partie son comportement, de sorte qu'elle en vient à influencer largement, ou même à résumer, ce qu'il est convenu d'appeler le « caractère » ou la « personnalité ». Parmi les archétypes de la personnalité du leader, Manfred Kets de Vries accorde une place particulière aux personnalités narcissique et paranoïaque, qui sont selon lui des traits quasiment indispensables à posséder, au moins partiellement, pour atteindre le sommet. A contrario, les personnalités alexithymiques (Kets de Vries, 1995, 1999b), personnalités qui montrent un fort détachement émotionnel et d'une grande difficulté à éprouver des sentiments, sont souvent peu enclines à occuper des postes de pouvoir. Le travail effectué par Manfred Kets de Vries sur ces différents styles de personnalité se veut avant tout un répertoire, un guide pratique pour aider l'observateur à déceler dans une personnalité certains éléments qu'on ne distingue pas au premier abord. Ses recherches le conduisent à identifier les combinaisons de styles qui prédisposent au leadership et celles qui font plutôt des suiveurs (Kets de Vries, 1991a). Elles l'amènent également à mettre en évidence ce qu'il appelle la **dimension F** du leadership et qu'il identifie comme les forces et dimensions en partie inconscientes qui conduisent le leader à l'échec. La position de leadership engendre naturellement des fragilités, le théâtre interne de la personnalité du leader peut venir renforcer ces fragilités. Ainsi, les situations de crise, le comportement des suiveurs, les traits de personnalité du leader, la position même de leader concourent à l'existence et la force avec laquelle peut s'exprimer la dimension F. La dimension F s'explique par les réactions de transfert, la solitude du pouvoir, la crainte du succès et conduit certains leaders à « *tirer la défaite des griffes de la victoire* » (Kets de Vries, 1991a : 41). En réponse à la question qu'il soulève : Pourquoi certains leaders échouent-ils et d'autres réussissent-ils ? Manfred Kets de Vries donne une réponse d'ordre

⁵ Certaines phases ont été plus particulièrement développées dans des travaux ultérieurs (Kets de Vries 1995, 1999a).

psychanalytique. Certains types de personnalité semblent plus à même d'être en position de leader que d'autres, certains types de personnalité engendrent plus de « pathologie du pouvoir » et de conduites régressives collectives que d'autres. Les grands dirigeants, les chefs véritables sont donc dotés de qualités particulières, les unes apparentes, les autres cachées. Ils ont assez de caractère pour ne pas céder aux forces de régressions inconscientes que fait surgir, chez eux comme chez les autres, leur position dominante (Kets de Vries, 1991a). Pourtant ces forces régressives s'expriment parfois, se diffusant à l'organisation par des mécanismes que les travaux de Manfred Kets de Vries se sont attachés à mettre en évidence.

2.2 La folie à deux

Dans la littérature psychanalytique et psychiatrique revient souvent le thème de la **contagion mentale** : autrement dit, comment la fréquentation d'un individu peut rendre fou. C'est cette forme d'influence au sein d'un groupe que Manfred Kets de Vries, en utilisant la littérature spécialisée sur la dynamique des groupes et de la famille, met en évidence particulièrement dans les rapports entre supérieur et subordonné. Il identifie ainsi quatre formes particulières de comportements collusifs pathologiques : narcissique, sadomasochiste, paranoïaque et de contrôle (Kets de Vries, 1999c). Cette folie à deux s'accompagne en général d'une certaine rupture avec le réel.

« Un chef ne doit pas sous-estimer l'étendue de l'influence qu'il exerce dans son organisation (...). La dépendance – le besoin de direction est un de nos traits les plus communs. Le dirigeant fera bien de s'en souvenir : pour satisfaire ce besoin combien de subordonnés n'iront-ils pas jusqu'à sacrifier la réalité ? Et ils prendront part à des décisions irrationnelles. Sans discuter. Sans s'interroger sur ce qui arrive. En renonçant à leurs capacités critiques. Pour préserver leurs relations de dépendance, leaders et suiveurs peuvent créer ensemble des groupes clos, étrangers à la réalité immédiate de l'organisation, néfastes à son fonctionnement. » (Kets de Vries, 1991a : 98-99).

En interprétant les perturbations des relations entre supérieur et subordonné à la lumière des résultats de la pathologie des dynamiques familiales, Kets de Vries et Miller (1985) identifient trois types de relations destructrices suivant la force de la contrainte, ou le degré de contrôle que le supérieur impose à son subordonné :

1. D'abord, lorsque les supérieurs contraignent leurs subordonnés au point d'étouffer leur initiative et de gêner leur progrès, parce qu'ils en font de simples marionnettes.

2. Ensuite, si le supérieur se sert du subordonné comme d'un officiant, d'un mandataire, qui lui fournit du frisson par procuration et exécute pour son compte des missions dangereuses ou anormales
3. Enfin, dans le cas des comportements d'exclusion, le supérieur ne se préoccupe nullement de ses employés, il les laisse sans conseils, sans aide ni sécurité.

Ces phénomènes de contagions mentales trouvent leur source dans le mécanisme inconscient et universel du **transfert**. Toujours à l'œuvre dans une relation, le transfert contribue à donner un sens aux relations entre personnes. Il possède parfois une puissance idéalisatrice et illusionniste dans la mesure où il est la manifestation d'un fantasme inconscient qui déforme les sentiments et les réactions d'un individu dans sa relation à autrui.

« Sommairement défini, le transfert est la projection par le sujet d'un état affectif sur une certaine personne ; plus précisément, les sentiments que le sujet éprouve aujourd'hui à son égard, la façon dont il agit, reproduisent une attitude ancienne à l'endroit d'une figure importante de son passé : c'est la tendance de chacun à interpréter son expérience à la lumière du passé » (Kets de Vries et Miller, 1985 : 54).

L'importance accordée au transfert dans la cure psychanalytique a engendré une abondante littérature, mais ce concept reste peu exploité dans les études sur le management. Pourtant, comme le montre par exemple Amado (1987), les difficultés des relations supérieur-subordonné peuvent souvent être décrites comme le résultat de transferts inconscients. Le travail de Manfred Kets de Vries vise également à révéler le rôle que peut jouer le transfert dans les problèmes de commandement et de décision. Il identifie en particulier deux conséquences importantes de ces comportements pathologiques pour la conduite des organisations. La première est le risque d'un défaut de réalisme que Manfred Kets de Vries illustre de la manière suivante :

« Sous le coup d'un événement renvoyant d'ordinaire à une privation ancienne, le leader est la proie (inconsciente en général), d'idées fausses, de fantasmes parmi lesquels le sentiment que ses subordonnés se jouent de lui. Les subordonnés qui résistent sont rangés « dans l'autre camp ». Le subordonné se trouve pris dans une double contrainte : ou bien il renonce à satisfaire ses besoins de dépendance et encourt en même temps la colère du chef, ou bien il renonce à la vérité du réel. L'expérience révèle que dans la plupart des cas, les subordonnés résolvent ce conflit intérieur en cédant à l'ultimatum psychologique, en s'identifiant à l'agresseur. Ainsi, peuvent-ils à la fois répondre à leurs soucis propres de dépendance et détourner l'animosité du leader. » (Kets de Vries, 1991a : 100).

La seconde conséquence fâcheuse de ce type de mécanisme est le phénomène de trappe qui explique la difficulté à diagnostiquer la folie à deux. La plupart du temps en effet, les conduites contagieuses passent pour les conséquences ordinaires d'un style de leadership excentrique ou despotique, elles

sont ainsi admises et même justifiées au sein de l'organisation ce qui les rend particulièrement résistantes au changement.

Cette forme de contagion d'une pathologie individuelle à une pathologie collective (au niveau d'une relation duelle ou d'un groupe restreint) peut ainsi s'étendre à des groupes sociaux plus larges voir à des sociétés dans leur ensemble. C'est dans cet esprit que Manfred Kets de Vries analyse les régimes despotiques et cherche à comprendre l'existence de formes de leadership par la terreur (Kets de Vries, 2006a). Il explore en particulier la relation tout à fait particulière qui existe entre les dirigeants et les suiveurs et le cycle auto-destructeur des régimes despotiques. Le rôle de l'idéologie, la mise en œuvre de l'esprit de contrôle, l'impact des médias, la création d'une illusion de solidarité, et la recherche de boucs émissaires sont identifiés comme les principaux leviers utilisés par ces régimes afin de consolider la base de leur pouvoir.

Dans le cadre organisationnel, les travaux de Manfred Kets de Vries se sont attachés à montrer comment les pathologies individuelles pouvaient donner naissance à des configurations organisationnelles névrotiques.

2.3 Les névroses organisationnelles

Le cas d'Henri Ford est souvent mobilisé comme exemple de contagion d'une pathologie du leader à une pathologie de l'organisation. Kets de Vries et Miller (1985) illustrent cette idée que la personnalité du chef d'entreprise marque de façon notable non seulement la stratégie et la structure de la firme mais aussi le climat et la culture de l'organisation. En identifiant cinq types névrotiques les plus courants (paranoïaque, compulsif, théâtral, dépressif, schizoïde), et les fantasmes qui leur sont associés, ils étudient les avantages éventuels et les faiblesses potentielles que peuvent avoir ces comportements sur le fonctionnement global de l'organisation. Le tableau 1 synthétise les principales conséquences organisationnelles des types névrotiques identifiés par Kets de Vries et Miller (1985 : 18-30).

Tableau 1 : Styles névrotiques et conséquences organisationnelles

Style névrotique	Caractéristiques	Avantages éventuels	Faiblesses potentielles
L'organisation paranoïaque	Suspicion de défiance à l'égard d'autrui. Hypersensibilité et hypervigilance. Prompte riposte contre tout ce qui est ressenti comme une menace. Recherche excessive de motifs cachés et de significations particulières. Intensité de l'attention et de la concentration. Froideur, affirmation d'objectivité, de rationalité.	Bonne connaissance des dangers et des occasions à l'intérieur et à l'extérieur de la firme. Réduction des risques sur le marché par la diversification	Absence de stratégie concertée, définie, cohérente – les compétences ne sont pas assez caractérisées. Insécurité et désillusion parmi les dirigeants de second rang et chez leurs subordonnés à cause de l'atmosphère de suspicion.
L'organisation compulsive	Perfectionnisme, souci de détails insignifiants. Volonté opiniâtre du sujet de plier autrui à sa ligne de conduite. La relation à autrui n'est vue qu'en termes de domination ou de soumission. Absence de spontanéité, incapacité de se détendre. Méticulosité, dogmatisme, obstination.	Précision et finesse des contrôles internes ; efficacité de l'exécution. Stratégie commerciale bien intégrée et ciblée.	L'étreinte de la tradition est si forte que stratégie et structure deviennent désuètes. La programmation est trop extensive, de sorte que les dérèglements bureaucratiques, les rigidités et les réponses inadéquates se banalisent.
L'organisation théâtrale	Dramatisation du comportement : excès dans l'expression des émotions, tentatives incessantes pour attirer l'attention d'autrui. Préoccupations narcissiques. Besoin impérieux d'activité et de sensations fortes. Autrui est tantôt idéalisé, tantôt dévalorisé à l'extrême. Exploitation et abus d'autrui. Inaptitude à la concentration ou imprécision de l'attention.	Capable de donner l'impulsion nécessaire pour le bon démarrage d'une firme. Quelques bonnes idées pour revigorer les firmes affaiblies.	Stratégies incohérentes, inconséquentes, qui comportent un facteur de risque particulièrement élevé et entraînent un gaspillage inconsidéré des ressources. Politiques d'expansions imprudentes et dangereuses. Médiocrité du rôle joué par les responsables de second rang.
L'organisation dépressive	Sentiment de médiocrité, d'indignité, de culpabilité ; autoaccusation. Impression d'impuissance, d'être à la merci de l'événement ; détresse, désespérance. Affaiblissement de l'aptitude à la pensée claire. Manque d'intérêt et de motivation. Incapacité d'éprouver du plaisir.	Efficacité des processus de fonctionnement interne. Stratégie centrée.	Stratégies périmées et sclérose de l'organisation. Confinement sur des marchés moribonds. Faiblesse de la position concurrentielle à cause de la médiocrité des lignes de produits.
L'organisation schizoïde.	Indifférence, abstention, retrait. Sentiment d'éloignement. Défaut d'émotion ou d'enthousiasme. Insensibilité à l'éloge ou au blâme. Manque d'intérêt pour le présent ou le futur. Apparence de froideur, d'impassibilité.	Les dirigeants de second rang participent à l'élaboration et à la formulation de la stratégie ; toute une diversité de points de vue peuvent s'exprimer et se confronter.	Stratégie incohérente ou hésitante. Les décisions résultent moins de la considération des faits que de négociations entre forces rivales. Défaillance du commandement. Climat de suspicion et de méfiance, qui entrave la coopération.

Les « syndromes » caractérisant le dysfonctionnement d'une organisation peuvent être reliés aux comportements de son dirigeant. Chaque type de comportement névrotique engendre des problèmes spécifiques qui affectent la stratégie de l'entreprise, sa structure, ses décisions et son ambiance. En classant les dérèglements des organisations par rapport aux cinq styles névrotiques les plus courants,

Kets de Vries et Miller proposent d'intégrer des phénomènes divers (d'ordre psychodynamiques et organisationnels) dans un ensemble structuré, une configuration originale à laquelle ils attribuent une capacité de prévision.

« Le recours à la configuration éclaire la genèse des faiblesses caractéristiques d'une organisation et la manière dont elles se rattachent à la stratégie de l'entreprise, à sa structure, à sa culture et à la personnalité des dirigeants. Notre schéma conceptuel peut être utilisé pour produire un ensemble d'hypothèses associant un style névrotique et des fantasmes collectifs pour chaque type de dérèglement » (Kets de Vries et Miller, 1985 : 31).

L'idée centrale défendue par les auteurs est que la « configuration » d'une organisation, les problèmes stratégiques, structurels et managériaux qu'elle rencontre, reflètent approximativement, la structure psychodynamique de la névrose de ses dirigeants.

Cette conception a une incidence essentielle sur les préconisations faites par Manfred Kets de Vries concernant les démarches et les processus de changement à entreprendre pour remédier aux dysfonctionnements organisationnels.

3. Des pathologies aux remèdes

Les problèmes de l'organisation sont souvent de nature psychanalytique, parfois enracinés profondément dans l'inconscient des acteurs clés, leur étiologie renvoie aux styles névrotiques et aux fantasmes des dirigeants. En conséquence les experts chargés de redresser une organisation n'auront d'efficacité que s'ils peuvent découvrir, atteindre et éliminer les causes profondes des difficultés. L'expérience de l'analyste se révèle dans ce cadre particulièrement utile lorsqu'il faut parvenir à une compréhension de la complexité d'un cas et conduire une intervention. Celle-ci peut cependant s'avérer très difficile si les problèmes sont à la fois enracinés et trop diffus dans l'ensemble de l'organisation. On doutera de toute manière qu'il suffise pour les traiter, d'être muni d'un attirail de remèdes standard (installation de système d'information, constitution d'unités stratégiques opérationnelles, structures matricielles, projets d'amélioration des conditions de travail...), tant que les responsables continuent à fonctionner avec les mêmes névroses.

3.1 La thérapie psychanalytique

L'application de démarches psychanalytiques aux problèmes de changement de l'organisation peut se révéler efficace notamment car elle propose un travail totalement différent sur les résistances au changement. La psychanalyse fait de la résistance et du travail sur la résistance un des leviers de la cure. Transposer ce processus dans le travail sur le changement organisationnel permet de renverser la perspective traditionnelle et d'utiliser la résistance plutôt que de la combattre (Reitter, 1991). Kets de Vries et Miller (1985) décrivent les multiples formes de résistances (refoulement, régression, dénégation, formation réactionnelle...et d'autres mécanismes mis en évidence par Freud et ses successeurs) ainsi que les différentes étapes d'un changement organisationnel. Ces différentes phases vers un nouvel équilibre, processus que l'on nomme **perlaboration**, s'inspirent du cheminement de la cure psychanalytique individuelle. « *On appelle perlaboration le processus par lequel on maîtrise la perte, on change son propre univers représentatif, avec ses fantasmes, ses croyances, ses attitudes, ses valeurs.(...) Sans perlaboration, la prise de conscience et en conséquence un changement durable et constructif aboutissent rarement* ». (Kets de Vries et Miller, 1985 : 110). Cependant si la prise de conscience est essentielle, elle ne suffit pas. Après avoir admis la nécessité du changement, ou après l'avoir subie, les individus doivent s'attendre à passer une série de moments difficiles, ils doivent « *faire leur deuil* » de ce qu'ils viennent de perdre avant d'être capables d'une nouvelle forme de comportement. Les thérapies d'éclaircissement (qui visent à la compréhension profonde des problèmes) comme les thérapies de soutien (qui visent à l'accompagnement et à la prévention du changement) préconisées par les auteurs, nécessitent une maîtrise de la psychodynamique de la part du consultant ou de l'expert chargé de conduire le changement.

Manfred Kets de Vries a consacré plusieurs ouvrages à démontrer les bénéfices d'une intervention de nature psychanalytique dans les organisations (Kets de Vries, 1991b, 2006b, Kets de Vries & Carlock, 2007). S'adressant aux managers, aux consultants et aux étudiants, ces ouvrages s'attachent à défendre l'efficacité de la perspective psychanalytique pour l'analyse et le changement de comportements organisationnels 'malsains' mais profondément enracinés, tels que l'addiction au pouvoir ou l'affaiblissement de la responsabilité personnelle (Kets de Vries, 1991b). S'appuyant sur sa pratique du coaching (Kets de Vries, 2005b), mêlant des concepts empruntés à l'approche psychanalytique, à la philosophie Zen et à l'intelligence émotionnelle, ces ouvrages ont pour objectif de « *changer les gens et les organisations dans un but d'amélioration, en révélant le 'côté sombre' du leadership et son impact sur les performances* » (Kets de Vries, 2006b). Cette visée clairement performative s'affirme de manière de plus en plus marquée dans les travaux de Manfred Kets de Vries. Certaines publications récentes sont ainsi dédiées à la présentation et l'évaluation d'outils de

management à destination des praticiens et des consultants comme, par exemple, l'audit de personnalité (Kets de Vries & al., 2006) ou le GELI⁶ (The Global Executive Leadership Inventory). Cette méthode est présentée comme un outil de développement du leadership pour le coaching des ressources humaines visant à améliorer les performances individuelle, collective et organisationnelle (Kets de Vries, 2005a).

3.2 Le rôle du consultant

Pour être pratiquée en entreprise, une démarche de changement de type psychanalytique nécessite le recours à un tiers, dont le rôle de miroir pour l'organisation est comparable à celui du psychanalyste pour l'analysant : aider à dévoiler le sens caché des choses. Dans l'organisation comme ailleurs, le psychanalyste est un "*détective du sens*" qui va faire parler ce qui est latent pour le faire remonter à la surface et le rendre patent (Grosvernier, 2004). Le rôle du consultant n'est donc pas très différent de celui d'un clinicien. Comme ce dernier, le consultant ne cesse de dialoguer avec ses clients et il participe à un processus interactif où la confrontation, la clarification et l'interprétation (concepts empruntés à la psychanalyse), interviennent de façon capitale. *« Il faut du temps pour prendre conscience » et cela ne suffit pas, encore faut-il surmonter les résistances. Cela n'est pas sans conséquences dans le domaine du conseil : cela signifie qu'il n'y a guère de chances pour qu'un changement efficace dans une organisation puisse tenir aux 'recettes instantanées' habituelles ».* (Kets de Vries et Miller, 1985 : 112).

Une telle démarche psychanalytique dans les organisations comporte de toute manière des risques d'échecs. Il n'est nullement certain en effet que les dérèglements d'origine psychodynamique puissent toujours être victorieusement combattus. Des sentiments, des idées, des interprétations, des conduites, établis de longue date et tenaces, y associent des individus particulièrement puissants. Ces configurations d'ordre psychique sont très difficiles à modifier, même lorsque les altérations de fonctionnement qui en résultent sont évidentes. Les investigations de celui qui est en charge de révéler en profondeur les raisons de ces dysfonctionnements, le consultant en l'occurrence, s'avèrent souvent désagréables et coûteuses et il peut se voir remercier. À partir d'un exemple d'intervention, Kets de Vries et Balazs mettent en évidence les limites des approches traditionnelles de consultation en

⁶ « The GELI consists of 100 action-and-behavior-based questions that are designed to measure the participants' competency within twelve areas: Visioning, Empowering, Energizing, Designing and Aligning, Rewarding and Feedback, Team Building, Outside Orientation, Global Mindset, Tenacity, Emotional Intelligence, Life Balance, and Resilience to Stress » (Kets de Vries, 2005a).

organisation. Ils dépeignent une série de comportements dysfonctionnels du leadership, comme les relations de collusion entre supérieur et subordonné, les mécanismes destructeurs de défense sociale ou une culture organisationnelle névrotique, comme autant de dynamiques pathologiques qui peuvent faire échecs aux pratiques de consultation (Kets de Vries & Balazs, 2005).

Les difficultés et les risques d'échec de l'intervention psychanalytique, en particulier lorsque les pathologies sont profondément ancrées et que le changement est plus subi qu'anticipé, conduisent Manfred Kets de Vries à une préconisation essentielle : il convient d'anticiper et de prévenir le changement plutôt que de chercher les remèdes a posteriori. Permettre l'expression et l'intervention experte de personnes susceptibles de jouer un rôle de contre-pouvoir dans l'organisation est la seule prévention réellement efficace de la pathologie organisationnelle. Ce rôle, qui se rapproche de celui du fou, peut être joué par un individu extérieur ou une équipe dans la structure. Grâce à l'humour et à une communication franche, le « fou » et le « roi » s'engagent dans une sorte de jeu de rôles où sont abordés les différents problèmes liés à la nature humaine. L'humour peut ainsi contribuer à la cohésion du groupe et à un climat de confiance. Il peut avoir un effet calmant susceptible de réorienter une organisation vers les véritables problèmes. « *Dans une organisation, quelqu'un jouant le rôle du fou peut contribuer à la maintenir sur les rails, à la garder en prise avec la réalité et, ce qui est le plus important, à mettre en échec cette force destructrice qu'est l'orgueil inconscient* ». (Kets de Vries, 1995 : 97).

Conclusion

L'œuvre de Manfred Kets de Vries s'inscrit dans un courant de recherche, initié par les travaux pionniers de Jaques (1951), qui vise à mettre en évidence les dimensions et mécanismes inconscients à l'œuvre dans les organisations. Mobilisant les concepts et les méthodes de la psychanalyse pour analyser et comprendre les organisations, Manfred Kets de Vries appartient à ce mouvement dont l'objectif est finalement de rendre conscient l'inconscient organisationnel et mettre au jour le fonctionnement de son '*théâtre interne*'. Cette approche clinique du management vise à déterminer dans quelle mesure les prises de décisions et les pratiques de management subissent l'effet de fantasmes ou de comportements échappant à la perception consciente (Grosvernier, 2004). Les

nombreux travaux s'inscrivant dans ce courant⁷ sont parfois l'objet de critiques dont nous mentionnerons ici brièvement les plus fréquentes. Premièrement, on a parfois reproché à l'approche psychanalytique le regard trop unidimensionnel qu'elle pose sur les problématiques organisationnelles. Les mécanismes psychanalytiques sont parfois tellement au cœur de l'analyse qu'ils effacent d'autres dimensions toutes aussi essentielles (technique, économique, sociale). Cette vision réductionniste fait courir un risque réel à la pertinence de l'approche psychanalytique. Il convient à cet égard de se garder de parler d'inconscient organisationnel ou d'effectuer d'autres raccourcis abusifs allant dans le sens d'une anthropomorphisation de l'organisation. Deuxièmement, les méthodes d'interventions d'inspiration psychanalytique (Lourau, 1971) peuvent être jugées inadaptées à la nature des demandes des entreprises. Elles se sont parfois révélées perturbantes pour le fonctionnement des organisations (Lapassade, 1971) et donc incompatibles avec les contraintes et les objectifs organisationnels. Enfin, Le regard souvent pessimiste que pose l'approche psychanalytique sur l'organisation (dévoilant les causes d'échec et de souffrance des individus, révélant les motifs inconscients des dysfonctionnements et des pathologies organisationnelles) lui confère un statut plus compréhensif que prescriptif. On peut lui reprocher alors d'être plus « un annonceur de mauvaise nouvelle » qu'un « bon guide » pour la conduite des organisations. Cependant, sans minimiser le poids de certaines de ces critiques, l'apport des travaux s'inscrivant dans cette approche, et en particulier ceux de Manfred Kets de Vries, ne peut être négligé. En montrant comment les organisations nourrissent l'inconscient des individus et comment, en retour, elles se construisent et se structurent autour des mécanismes inconscients que les individus mobilisent dans leurs rapports avec elle, l'approche psychanalytique donne à voir des dimensions essentielles pour comprendre et agir dans les organisations.

Travaux de l'auteur cités en référence

Kets de Vries, M. (1977), *The Entrepreneurial Personality : A Person at the Cross Roads*, *Journal of Management Studies*, Vol 14, n°1, 34-57.

Kets de Vries, M. (1991a), *Profession : leader*, Paris, Mac Graw Hill, traduit de (1989), *Prisoners of Leadership*, John Wiley and Sons.

⁷ En dehors des travaux de Kets de Vries présentés dans cet article on peut mentionner (sans souci d'exhaustivité) les travaux de Levinson (1972) et de Lapiere (1987) sur le leadership, les travaux sur les relations de travail de Desjours (1980), sur l'imaginaire social (Enriquez, 1972, 1992), sur l'imaginaire organisationnel (Larçon et Reitter, 1979), sur l'emprise de l'organisation (Pagès et al., 1979) ou encore sur le sexe du pouvoir (Aubert et al, 1987).

- Kets de Vries, M. (1991b), *Organizations on the Couch : Perspectives on Organizational Behavior and Change*, Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. (1993), The dynamics of family controlled firms: the good news and the bad news, *Organizational Dynamics*, Vol. 21, 59-71.
- Kets de Vries, M. (1995), *Leaders, fous et imposteurs*, Paris, Eska, traduit de (1993), *Leaders, Fools and Imposters*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. (1996a), *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*, International Thomson Business Press.
- Kets de Vries, M. (1996b), The Anatomy of the Entrepreneur : Clinical Observations, *Human Relations*, Vol. 49, n° 7, 853-883.
- Kets de Vries, M. (1996c), *Family Business : Human Dilemmas in the Family Firm*, London, Thomson Publishing.
- Kets de Vries, M. (1999a), Organizational Sleepwalkers : Emotional Distress at Midlife, *Human Relations*, Vol. 52, n°11, 1377-1401.
- Kets de Vries, M. (1999b), Managing Puzzling Personalities : Navigating between 'Live Volcanoes' and 'Dead Fish', *European Management Journal*, Vol. 17, n°1, 8-19.
- Kets de Vries, M. (1999c), What Playing in the Organizational Theatre ? Collusive Relationships in Management, *Human Relations*, Vol.52, n°6, 745-773.
- Kets de Vries, M. (2004), *Organizations on the Couch : A Clinical Perspective on Organizational Dynamics*, *European Management Journal*, Vol. 22, n°2, 183-200.
- Kets de Vries, M. (2005a), *The Global Executive Leadership Inventory*, Pfeiffer Publishing.
- Kets de Vries, M. (2005b), Leadership Group Coaching in Action: The Zen of Creating High Performance Teams, *The Academy of Management Executive*, Vol. 19, n°1, 61-76.
- Kets de Vries, M. (2006a), The Spirit of Despotism: Understanding the Tyrant Within, *Human Relations*, Vol. 59, n°2, 195-220.
- Kets de Vries, M. (2006b), *The Leader on the Couch : A Clinical Approach to Changing People & Organizations*, Jossey-Bass.
- Kets de Vries, M. & Balazs, K. (2005), Organizations as Optical Illusions: A Clinical Perspective on Organizational Consultation, *Organizational Dynamics*, Vol. 34, n°1, 1-17.

Kets de Vries, M. & Carlock, R., with Florent-Treacy, E. (2007), *The Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*, John Wiley & Sons Ltd.

Kets de Vries, M. ; Kakar, S. ; Kakar, S. & Vrignaud, P. (2002), Leadership in Indian Organizations: A Comparative Study, *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 2, n°2, 239-250.

Kets de Vries, M. & Korotov, K. (2005), The Future of an Illusion : In Search of the New European Business Leader, *Organizational Dynamics*, Vol. 34, n°3, 218-230.

Kets de Vries, M. ; Korotov, K. & Shekshnia, S. (2008), Special Issue on Russian Leadership, *Organizational Dynamics*, Vol. 37, Issue 3, 211-300.

Kets de Vries, M. & Mead, C. (1989), *La nouvelle dimension mondiale du leadership et des organisations*, *Gestion*, Vol. 14, n°3, 36-47

Kets de Vries, M. & Miller, D. (1985), *L'entreprise névrosée*, Paris, Mc Graw Hill, traduit de (1984), *The Neurotic Organization*, San Francisco, Jossey Bass.

Kets de Vries, M. & Miller, D. (1987a), *Unstable at the top*, New York, New American Library.

Kets de Vries, M. & Miller, D. (1987b), Interpreting organizational texts, *Journal of Management Studies*, Vol. 24, n° 3, 233-247.

Kets de Vries, M. ; Vrignaud, P. ; Korotov, K. ; Engellau, E. & Florent-Treacy, E. (2006), The Development of the Personality Audit : A Psychodynamic Multiple Feedback Assessment Instrument, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, n°5, 898-917.

Zaleznik A & Kets de Vries, M. (1975), *Power and the corporate mind*, Houghton Mifflin ; new ed (1985), Chicago, Bonus books.

Autres références

Amado, G. (1987), Psychopathologie du couple de direction, in Aubert, N., Enriquez, E. & De Gauléjac, V. (Eds), *Le sexe du pouvoir*, Paris, Épi, 337-354.

Aubert, N., Enriquez, E. & De Gauléjac, V. (1987), *Le sexe du pouvoir*, Paris, Épi.

Desjours, C. (1980), *Travail et usure mentale*, Paris, Le Centurion.

Enriquez, E. (1972), Imaginaire social, refoulement et répression dans les organisations, *Connexions*, 3, 65-93.

Enriquez, E. (1992), *L'organisation en analyse*, Paris, PUF.

- Geertz, C. (1973), *The interpretations of cultures*, New York, Basic Books
- Glaser, B & Strauss, A. (1967), *Discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research*, Chicago, Aldine.
- Grosvernier, A. (2004), *Manfred Kets de Vries. Faciliter la compréhension du fonctionnement des hommes et des organisations par la psychanalyse* AGEFI, ARC-Neuchâtel, 26-28 Novembre.
- Jaques, E (1951), *The changing Culture of a Factory*, London, Tavistock Publications.
- Lapassade, G. (1971), *Une interprétation sociologique à l'université du Québec*, Paris, A.R.I.P.
- Lapierre, L. (1987), Imaginaire, leadership et gestion, *Gestion, revue internationale de gestion*, 12, 1-2, 6-14.
- Larçon, J-P. & Reitter, R. (1979), *Structure de pouvoir et identité d'entreprise*, Paris, Nathan.
- Levinson, H. (1972), *Organizational Diagnosis*, Harvard University Press.
- Lourau, R. (1971), *Analyse institutionnelle et pédagogie*, Paris, E.P.I.
- Neumann, J. & Hirschhorn, L. (1999), The Challenge of Integrating Psychodynamic and Organizational Theory, *Human Relations*, Vol. 52, n° 6.
- Pagès, M, Bonneti, V., Descendre, D. & De Gaulejac.V. (1979), *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF.
- Reitter, R. & al (1991), *Cultures d'entreprise*, Paris, Vuibert.