

# Le contre-transfert institutionnel

Communication pour le XXV<sup>o</sup> Congrès de l'Institut Français d'Analyse Transactionnelle  
Paris 6 & 7 Novembre 2004.  
Jacques Moreau TSTA-O

-----

## Préambule :

Naturellement, les mouvements de transfert et de contre-transfert existent dans le cadre des relations professionnelles. Nous allons nous intéresser à un aspect particulier de la transférance : le contre-transfert institutionnel.

Ce concept n'est pas explicitement issu de l'analyse transactionnelle. Au moment même où Berne faisait l'hypothèse que le mode d'organisation et de gestion d'un hôpital avait de l'influence sur la « guérison » des malades<sup>1</sup>, deux psychiatres français<sup>2</sup> construisaient la même hypothèse et rassemblaient des concepts et des pratiques sous le nom de « psychothérapie institutionnelle ». Les influences de ce mouvement étaient diverses :

- J-L. Moreno, Kurt Lewin (relations entre l'individuel et le social),
- Bion et Mickmann qui s'inspirent de Lewin et Freud et étudient les tensions intérieures au groupe dans la thérapie,
- HS Sullivan tente de reformuler le problème de la psychiatrie à partir de conceptions de la dynamique relationnelle et,
- A. Stanton et Schwartz, deux psychosociologues s'attachent à démontrer l'importance de la relation des thérapeutes entre eux dans les prises en charge thérapeutique.

Depuis près de 20 ans avec mes associés<sup>3</sup> et avec l'aide de mon superviseur<sup>4</sup>, j'ai adapté une partie de ces concepts et méthodes au traitement des évolutions et des changements dans les Entreprises<sup>5</sup> en y intégrant l'approche de l'analyse transactionnelle.

J'utilise particulièrement l'étude du contre-transfert institutionnel dans le but :

1. De réaliser ou de confirmer un diagnostic de situation
2. De trouver les axes de construction du plan de traitement (ou d'intervention)

C'est souvent un moyen économique, rapide et non-intrusif de réaliser le diagnostic.

Ma position professionnelle est le plus souvent de diriger ou de participer à des interventions ou encore de superviser des équipes d'intervenants.

Je vais d'abord donner deux définitions, puis j'illustrerai par un exemple et nous tirerons quelques conclusions en forme de réflexion.

## A - Définitions :

### Le transfert institutionnel :

Il est constitué de la somme (ou devrais-je dire de la multiplication ou de l'union) des transferts individuels des membres (et parfois d'acteurs externes) sur :

- L'entreprise constituée comme objet social
- L'autorité de l'entreprise (l'ensemble indifférencié des personnes représentant l'autorité)
- Monsieur ou Madame X, membre du comité de direction.

Comme tel, il n'est pas possible de connaître ce transfert. Il est trop varié, différencié, flou, inconscient bien sûr. Et même l'interview non directive de tous les membres ne nous donnerait accès qu'à un petit fragment bien caché sous des rationalisations culturelles qui sont omni présente dans le milieu professionnel.

---

<sup>1</sup> Ce qui lui a inspiré sa théorie des organisations. On pourra lire les auteurs suivants :

- Eric Berne - Structure and dynamics of groups and organisations - Grove Press, New-York - 1963
- Elliot Fox - La théorie organisationnelle de Berne - traduit du TAJ volume 4, octobre 1975 - In « Les Classiques de l'AT » - volume 1.
- Roger Blakeney : Guérir les organisations - AAT N° 18 - Avril 1981
- Jean-Pierre Quazza : Les scénarii d'entreprise - Revue française de gestion- Octobre 1984
- Gilles Pellerin : "Diagnostic rapide des dysfonctionnements d'une organisation" - AAT N° 71 - Vol. 18 - Juillet 1994
- Roza Krausz : « Scénario Organisationnels »- AAT N° 71 - Vol. 18 - Juillet 1994
- Jacques Moreau : « Le sens de l'action en entreprise : une lecture AT » - AAT N°95 - Vol. 24 - Juillet 2000
- Gianpiero Petriglieri et Jack Denfeld Wood : « L'invisible dévoilé : la collusion comme porte d'entrée vers l'inconscient du groupe » - AAT N° 111 - Juillet 2004.

<sup>2</sup> G. Daumezon et Ph. Koechlin

<sup>3</sup> Jean-Luc Pignol, psychologue clinicien et Georges Bernard, consultant spécialiste du développement des ressources humaines en entreprise.

<sup>4</sup> Michel Guichard, professeur de psychologie sociale clinique à l'Université de Besançon. Analyste transactionnel, TSTA-C

<sup>5</sup> Je nomme Entreprise toutes les formes de groupes ayant un but professionnel : entreprises privées ou publiques, institutions, organismes, administration, services, équipes...Etc.

La seule chose que nous pouvons connaître c'est qu'il existe, qu'il est plus ou moins massif et que l'une des conditions de son existence est l'identification projective positive ou négative.

### **Le contre-transfert institutionnel :**

C'est la réponse automatique, largement inconsciente des « membres de l'autorité » (leaders responsable, effectif et psychologique selon la terminologie bernienne) et des intervenants externes de tous poils (experts, conseils, ...) au transfert institutionnel et à son aspect plus ou moins « massif ». On le reconnaît particulièrement lorsque les personnes parlent en utilisant des « on », des « nous, ici », des « chez nous », « dans ma boîte », « moi, ici », « on a décidé que ». Il ne s'agit pas d'un rapport à quelque chose d'objectif : « nous sommes réunis ici pour inaugurer le congrès d'analyse transactionnelle », mais de déclarations émanant du Parent ou de l'Enfant tentant de compléter une image sociale vis-à-vis de soi-même ou d'un tiers : « nous autres, les analystes transactionnels... ». À cette occasion, une dissonance est mise en évidence entre la représentation sociale qui est donnée à connaître à l'extérieur, l'image sociale qui pourrait tendre à remplacer l'idéologie interne (la structure publique en AT) et la perception interne vécue par la personne qui parle (structure privée). La dissonance peut être renforcée par les transversalités sociales. C'est dans cet espace que prend place le contre-transfert institutionnel. Cet espace est complété à la fois par le scénario individuel et celui de l'Entreprise. C'est aussi dans cet espace que se prennent place « les mystères, les secrets d'entreprise, les tabous et les cadavres dans le placard »...Etc.

On pourrait écrire un article sur ce thème : *Que dites-vous après avoir dit « Chez Nous, On... » ?*

### **B - Exemple :**

La demande d'intervention émane de la directrice adjointe d'un des laboratoires de recherche d'un groupe international (plus de 30 000 personnes et N° 1 mondial de son marché).

Elle constate un malaise grandissant au sein du laboratoire, des violences entre des personnes et avec elle, et 10% de l'effectif est en arrêt maladie pour dépression ou soignée officiellement pour cette raison (c'est-à-dire 5 personnes)

La situation est tellement bloquée qu'elle pense que le laboratoire ne pourra pas tenir ses engagements de l'année (ce qui peut remettre en question leur existence).

Elle analyse qu'environ 15 % des effectifs (chercheurs et techniciens) sont « dépassés » et ne peuvent pas acquérir les compétences nécessaires actuellement, soit du fait d'un niveau scolaire trop bas, soit du fait d'un blocage (par exemple des chercheurs refusent de se déplacer ponctuellement dans les usines du groupe qui sont répartis en Europe). Elle pense que ce sont eux qui bloquent la situation.

Historiquement, ce laboratoire était la propriété d'un grand groupe industriel français depuis 1920. Il a été vendu à un groupe industriel anglo-saxon dans les années 90. Le directeur actuel a été nommé à ce moment. Quelques jours plus tard, le président du groupe lui annonce son intention de fermer ce laboratoire qui ne sert à rien. Il lui donne quelques mois pour prouver qu'il peut être utile. Pendant 5 ans, le directeur et son adjointe vont œuvrer de telle façon qu'ils démontrent l'utilité du laboratoire en créant avec les usines un partenariat constructif et reconnu comme tel et ainsi le sauve de la fermeture. Ils disent avoir « gardé » cela pour eux afin de ne pas démobiler les chercheurs. Il y a un an, le groupe a été revendu à un groupe financier américain dont l'objectif est la revente après avoir généré un profit important.

### **Premier constat : Les sentiments exprimés par les chercheurs.**

Il existe un sentiment négatif massif de la part de l'ensemble des membres (chercheurs et techniciens) : « la direction (le directeur général et la directrice adjointe) nous laisse tomber. Ils vont nous virer ; ils veulent fermer le centre de recherche » Ce qui est massif et perceptible : c'est la peur de l'abandon, la peur de la fermeture du laboratoire avec les conséquences.

De façon analytique, cela représente l'identification projective<sup>6</sup>

### **Second constat : Le contre-transfert institutionnel des membres de la direction.**

1. *On était la « danseuse » du groupe<sup>7</sup>, on avait tout l'argent qu'on voulait.*
2. *On nous a bien « fardé » pour nous vendre.*
3. *M.X qui nous a acheté a voulu se débarrasser de nous. Les mots exacts sont : « Ce salaud de puritain a voulu nous tuer »*
4. *Pendant 5 ans, on a « ramé » comme des fous ; cette boîte, c'est un peu la mienne ; j'y ai investi mes économies. Alors il faut que les 7 ou 8 personnes qui bloquent nous laissent*

<sup>6</sup> Mécanisme inconscient par lequel un individu tend à « ressembler » à une autre personne. C'est la première forme de l'attachement préalable à tout transfert institutionnel qui n'est pas accessible par nature.

<sup>7</sup> Le groupe fondateur

*travailler ; qu'ils ne viennent pas se mettre en travers... À cet endroit le ton est menaçant. La phrase pourrait finir par : sinon, je les tue.*

5. *En même temps, on ne peut pas faire de vagues. Si on licencie, le groupe va nous fermer. On est devenu l'une des vitrines du groupe.*

### **Troisième constat : Le contre-transfert institutionnel des intervenants :**

Dans le cadre de la « psychothérapie institutionnelle », F. Tosquelles<sup>8</sup> écrivait : « *Les mouvements affectifs des soignants et des thérapeutes par rapport au patient doivent être repérés, élaborés et utilisés de façon collective, comme les éléments complémentaires d'un orchestre* »

Mon confrère est « écoeuré » de cette situation. Il dit « *n'avoir jamais vu pire* ». Il se sent démuni. Pour ma part, je ressens une certaine sympathie pour ce directeur un peu « bourru » mais efficace. Je deviens rapidement conscient que j'ai de la sympathie pour son Sois Fort et je suis admiratif du résultat obtenu pour éviter la fermeture du laboratoire. Je pourrais facilement le soutenir en « oubliant » de l'aider à prendre conscience de sa part de responsabilité dans le problème.

### **C - Diagnostic et plan d'intervention.**

La prise en compte du contre-transfert institutionnel permet rapidement de diagnostiquer un « écart et même un fossé » entre les préoccupations quotidiennes des dirigeants et celles des chercheurs. Ainsi ceux-ci sont globalement de bons professionnels, mais c'est comme s'ils étaient déconnectés de leur réalité socio-économique ce qui les conduit à engager une résistance au changement plutôt que de mettre leur énergie pour trouver des options pour renforcer l'existence du laboratoire. De même les dirigeants sont focalisés sur leur propre action en méconnaissant toute l'énergie disponible des chercheurs.

Le diagnostic est que ce groupe social vit le « contrecoup » de la tension née à propos des risques de fermeture du laboratoire. Cette tension a été gardée par les dirigeants (dans un mécanisme de Sois Fort) et elle a été transmise « de façon inconsciente » aux chercheurs qui « ne comprennent plus rien ».

Le problème sous-jacent est qu'il n'y a pas eu de verbalisation et de socialisation des émotions vécues pendant cette période. En AT, nous pouvons parler de racket. Les émotions authentiques des personnes sont remplacées par le secret, les violences verbales et même physiques (les bouteilles d'eau qui volent) et la violence retournée contre soi par certaines personnes (qui échappent à la pression par la dépression).

L'intervention consiste en un travail sur le règlement de timbres, le partage des émotions anciennes et actuelles et l'ajustement de l'imaginaire de groupe (les risques, les projets, l'organisation, les compétences, les responsabilités...).

### **Conclusion :**

L'Entreprise est un objet social et un objet relationnel chargé d'amour et de haine.

Les transferts individuels y sont multiples (transfert des introjects, des besoins archaïques non satisfaits, des besoins anciens niés et projetés, des besoins actuels non identifiés) et ils ne sont pas accessibles. Dans l'entreprise, le transfert institutionnel oriente les expériences émotionnelles archaïques ou actuelles des membres sur les figures d'autorités (internes ou externes) qui ne peuvent réagir que de façon contre transférentielle face à la massivité de l'investissement dont elles sont l'objet.

Le contre-transfert institutionnel est une porte permet d'avoir accès au **thème de groupe, à la question existentielle** qui est le pivot du scénario d'entreprise<sup>9</sup>. Je distingue habituellement 5 grandes questions groupales :

1. **La finitude**, c'est-à-dire le chemin de la vie à la mort de l'organisation qui recouvre la notion de prévisibilité tellement présente dans les démarches d'études et de budgets
2. **La responsabilité** : la mienne et celle des autres aujourd'hui présente dans la recherche de sécurité des processus. Ce thème recouvre, justice et injustice, choix et non choix, l'authenticité et la position statutaire (le masque social), position de l'autorité et sa présence ou absence.

---

<sup>8</sup> Éducation et psychothérapie institutionnelle - François Tosquelles - Matrice Eds.

<sup>9</sup> Je fais l'hypothèse que tout groupe humain finalisé est doté d'un « appareil scénarique ». Pour les entreprises, il est inséré dans la culture. Il participe au processus identitaire et peut être le réceptacle des scénarii individuels en les renforçant ou en facilitant une partie de leur résolution. De même, les scénarii individuels contribuent à l'avancée du scénario organisationnel.

3. **La quête de sens** : de la folie au sens du travail ensemble. Le rapport entre le pouvoir institutionnel et l'autorité. Les objectifs du pouvoir institutionnel et ceux des autorités en place.
4. **Le lien** : du détachement à l'attachement (y compris les notions de proximité et de distance) : Le lien comme facteur de cohésion sociale et d'efficacité organisationnelle et la violence comme preuve du manque de lien et de symbolisation.
5. **La dialectique structurelle entre les intérêts individuels et collectifs** qui appelle à l'équilibre de création d'une valeur ajoutée socio-économique.

Dans l'exemple évoqué, le thème de groupe est la finitude. L'existence de ce laboratoire a toujours été fortement conditionnelle<sup>10</sup>. Comme « danseuse », il était sujet aux caprices du prince. Comme « instrument », il est à la merci d'une contre performance boursière. Globalement, cette entreprise ne maîtrise rien de son existence. Cette situation « scénarique » peut renforcer certaines personnes dans leurs drivers et leurs mécanismes scénariques ( ou leurs mécanismes de défense).

Les membres du laboratoire qui a été le support exemple de cette communication sont en train de construire leur projet qui vise à assurer leur pérennité quels que soient les mouvements financiers actuels ou futurs du groupe. Ils travaillent ensemble sur leur contribution aux résultats techniques de leurs usines clientes. Le soulagement obtenu grâce au partage des émotions vécues et aux règlements de timbres permet de rendre ce travail fluide et puissant.

Le processus de traitement du contre-transfert institutionnel s'élabore en 3 points:

1. Un retour à l'ici et maintenant et à l'évitement du contact réel.
2. Le soutien de la résistance (par l'écoute des contaminations et des non-dits)
3. Différentes techniques qui permettent au groupe social de construire ou reconstruire le sens de son existence sociale.

Ce type de plan de traitement est habituellement efficace et libère les personnes d'une pression scénarique organisationnelle qui peut les conduire à contacter leur scénario propre avec toutes les conséquences négatives que l'on connaît.

---

<sup>10</sup> Toutes les entreprises ont une existence conditionnelle. La gradation est cependant différente. Dans ce cas, elle est proche de la mesure la plus basse.