

**Articuler Intelligence et Compétence
Dans les Organisations**



Daniel Bonnet
Nathalie Tessier
Patricia David

Série éditoriale

**Psychanalyse
&
Management**

N° 01 / 2013

Edition
Institut Psychanalyse & Management

Editeur : Institut Psychanalyse & Management
Association à but non lucratif, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901
Siret : 41891428900024 – APE 913E

Administration
Institut Psychanalyse & Management
377, Chemin du Fesc
34400 Saint-Just (Lunel) (France)
06 07 34 26 92
bonnet.daniel@ip-m.com

Abonnement
Prix au numéro 26,00 €
Abonnement 46,00 € (deux numéros par an)

© Image de couverture

N° 01 / 2013 de la Série Editoriale Psychanalyse & Management
1^o édition

ISBN : - ---- - - -

Dépôt légal : Janvier 2014 /---- / --

Achevé d'imprimer en 2014 – Lattes (France)
N° d'impression :
AGL Imprimeur
133, Rue du Lantissargues – ZA de Maurin
34970 LATTES

@ Institut Psychanalyse & Management, 2013

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction réservés pour tous pays et par quelque procédé que ce soit (Loi du 11 Mars 1957, Art. 41 al. 1 & 2), sauf autorisation écrite de l'éditeur, de l'ayant droit ou l'ayant cause.

INSTITUT PSYCHANALYSE & MANAGEMENT

EDITEUR

Institut Psychanalyse & Management

COMITE EDITORIAL

Directeur de la publication

Daniel Bonnet ISEOR, Magellan, Université Jean-Moulin Lyon 3

Directeurs scientifiques

Isabelle Barth Professeur des Universités, Directrice Générale EM-Strasbourg

Thibault de Swarte Maître de Conférences HDR, Institut Mines Télécom, Rennes

Conseiller éditorial et scientifique

Emmanuel Diet Psychanalyste (CIPA), Psychologue - Agrégé de philosophie, docteur en psychopathologie et psychologie clinique, analyste de groupe et d'institution (transition et SFPPG), chercheur associé au CRPPC de l'Université Lyon II (EA 653).

Rédacteurs en chef

Nathalie Tessier Professeur de Management des Ressources Humaines, ESDES

Patrick Haim Professeur de Management, fBS Campus de Poitiers

Comité de lecture

Georges Botet Docteur en psychologie cognitive et analytique, Ecrivain

Patricia David Professeur honoraire, ESDES Lyon

Emmanuel Diet Psychanalyste, Psychologue

Dominique Drillon Professeur de Management, ESC La Rochelle, Psychanalyste

Yvon Pesqueux Professeur titulaire, Chaire DSO, CNAM Paris

Secrétaire de rédaction

COMITE SCIENTIFIQUE

Isabelle Barth Professeur des Universités, EM-Strasbourg

Sophia Belghiti-Mahut Maître de Conférences HDR, Université Montpellier 3

Marc Bonnet Professeur des Universités, IAE, Université Jean Moulin, Lyon

Georges Botet Directeur honoraire d'institutions médico-sociales

Martine Brasseur Professeur des Universités, Université Paris-Descartes

Roland Brunner Psychanalyste

Jean-Claude Casalegno Professeur, fBS Campus de Clermont-Ferrand

Patricia David Professeur Honoraire, ESDES Lyon

Valérie David Dir. Générale Adj. Ville d'Angers ; Chargée Conf. ENA/INET

Emmanuel Diet Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution

Dominique Drillon Professeur, ESC La Rochelle, Psychanalyste

Jean-Pierre Dumazert Professeur, ESC La Rochelle

Patrick Haim Professeur, fBS Campus de Poitiers

Dominique Paturel Chercheur, INRA - SupAgro Montpellier

Yvon Pesqueux Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris

Henri Savall Professeur émérite, Université Jean-Moulin Lyon 3

Laurent Stomboli Lecturer, Amsterdam University of Applied Sciences

Jean-Benjamin Stora Psychanalyste, Psychosomaticien, Hôpital Pitié-Salpêtrière, Paris

Thibault de Swarte Maître de Conférences HDR, Institut Télécom Bretagne

Nathalie Tessier Professeur, ESDES, Lyon

Véronique Zardet Professeur des Universités, IAE, Université Jean-Moulin, Lyon

NOTES AUX AUTEURS

Les propositions d'articles sont à adressées à l'Institut Psychanalyse & Management (daniel.bonnet@ip-m.com) à l'attention des rédacteurs en chefs. Elles font l'objet d'une première lecture (*blind review process*) par deux membres du comité de lecture. La proposition d'article est retenue en vue de son évaluation si l'avis de deux membres du comité de lecture est favorable. Les articles ayant fait l'objet d'un avis favorable par le comité de lecture sont évalués de manière anonyme (*blind review process*) par deux réviseurs au moins. Sont soumis à cette deuxième procédure d'évaluation les articles évalués en vue de leur publication dans des actes (journées de recherche, colloques...) et sélectionnés par le comité éditorial de la manifestation. Un article est accepté à la publication s'il a reçu un avis favorable en l'état, ou si l'auteur a apporté les modifications demandées par les réviseurs et que ces modifications sont évaluées conformes.

NORMES DE PUBLICATION

Word (.doc), Garamond, Police 11, Interligne simple, Format B5 (16 x 24) - Marges : Haut (2), Bas (2), Gauche (2), Droite (2), Reliure (0), En-tête (1,25), Pied de page (1,5).

Présentation de l'en-tête :	Résumé : 300 mots, Français
Titre de la communication	Mots-clés : 5 mots-clés au maximum
Prénom, Nom (en majuscule)	Taille : 25 à 40 000 caractères (espace compris)
Organisme de rattachement	

Présentation :

Titre de l'article : Cambria, Police 16, Gras, Minuscule, centré à droite – Prénom, nom, et organisme de rattachement : Garamond, Police 11, gras, centré à droite - Titre 1 : Garamond, Police 10, Majuscule - Titre 1.1 : Garamond, Police 11, Minuscule - Pas de 3^o niveau de sous-titre - Limiter les notes de bas de page, les annexes et les notes de fin de page - Tableaux, figures, encadrés : Numérotés et titres au-dessus, référencés dans le texte.

Bibliographie : ISO 690 (Z 44-005)

Références dans le texte > (Arnaud, 2004), (Pagès et *ali.*, 1998) ; précisez l'initiale du prénom si homonyme. Le numéro de page est obligatoire si citation dans le texte : (Arnaud, 2004 : 10), (Pagès et *ali.*, 1998 : 112) - Références bibliographiques > Pour un ouvrage : ARNAUD G., (2004), *Psychanalyse et organisations*, Armand Colin, 202 p. ; Pour un article : BARTH I., (2011), « L'interstitiel, un nouvel espace de jeu entre psychanalyse et management », *Revue Internationale de Psychosociologie et des Comportements Organisationnels*, Vol. XVIII, n° 43, ESKA, pp. 31-32 ; Pour un chapitre : ECOTO F., (2008), « Une herméneutique du concept d'insouciance par l'illustration, dans Barth I. (Dir.), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, L'Harmattan, pp. 11-194, 238 p.

LIGNE EDITORIALE

La série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux valorisant des travaux de recherche scientifique et des travaux d'origine professionnelle répondant aux critères de conformité académique. Bien que s'inscrivant dans le champ des sciences humaines de gestion, la ligne éditoriale se veut interdisciplinaire, et œuvre dans le respect de chacune des disciplines aussi bien que des approches épistémologiques et méthodologiques. Conformément à la vocation de l'Institut Psychanalyse & Management, elle vise à valoriser les apports de la psychanalyse dans le champ des sciences de gestion (management, ressources humaines, organisation, gestion, stratégie...). A ce titre, la série éditoriale Psychanalyse & Management peut envisager de publier les articles originaux sous forme de dossier ou de numéro thématique. La publication est réalisée dans le format double, ISSN-ISBN, qui présente l'avantage d'un double référencement, permet aux auteurs de développer leur pensée et de faire la place aux débats. La publication est organisée en trois parties, respectivement, les prolégomènes, concrescere, épilogue. La sélection des articles est réalisée de sorte qu'un même numéro n'exécède pas 650 000 caractères environ. Un seul article par auteur est autorisé.

SOMMAIRE

Editorial	4
Contributions (auteurs, résumés)	6
1° Partie : Les prolégomènes	9
Georges Botet-Pradeilles	
<i>Cum Grano Salis</i>	10
<i>Au-delà du savoir-faire compétent et du management corrects : « libido sciendi » ou le goût de l'intelligence</i>	12
Jean-Benjamin Stora et Georges Botet-Pradeilles	
<i>Psychanalyse & Management face à la question de l'intelligence</i>	20
Jean-Marie Dolle	
<i>Intelligence, savoir et connaissance</i>	23
<i>Le cheminement de la pensée de Jean Piaget</i>	24
2° Partie : Concrescere	52
Georges Botet-Pradeilles, Dominique Drillon	
<i>L'intelligence : Un don souvent gâché ?</i>	53
Khaled Arous	
<i>Le management de l'évaluation individuelle : Etude des grandes entreprises</i>	72
Patrick Haim, Laurence Bouveresse	
<i>Dynamique fonctionnelle au service du management par l'intelligence</i>	93
Jérémie Gorget	
<i>Face à un dysfonctionnement organisationnel, la lecture des grands auteurs de référence en management fait-elle partie des réflexes cognitifs des managers ?</i>	110
Corinne Baujard	
<i>Intelligence organisationnelle : Exploration des nouvelles modalités de formation dans la transmission des connaissances</i>	127
Bernard Guillon	
<i>L'influence de l'intelligence « technique » sous l'angle de l'innovation sur les compétences des créateurs, des fabricants et des utilisateurs : Des pionniers de la compétence créative à une « ovalisation » des boucles rétroactives ou de l'expérience</i>	143
Olfa Greselle	
<i>L'intelligence collective : Une méta-compétence stratégique ? Du management par les compétences au management de l'intelligence collective</i>	164
3° Partie : Epilogue	194
Daniel Bonnet	
<i>Pilotage de la transformation dans l'espace : Un cas de pilotage d'équilibrage dans les pôles « assimilation généralisatrice-accommodation »</i>	195
Thibault de Swarte	
<i>Quand l'intelligence rationnelle abîme les compétences organisationnelles : Citron Télécom et la question de l'imaginaire (1980-2010)</i>	212
Bernard Kitous	
<i>Séparations en intelligence ? Les intelligences dans la séparation</i>	229
Conclusion	256

EDITORIAL

Ce premier numéro publie une sélection de textes présentés au cours de la Journée de Recherche organisée par l'Institut Psychanalyse & Management en Mai 2012, en partenariat avec l'école de Management ESDES à Lyon, sur le thème de l'articulation de l'intelligence et des compétences.

Les recherches sur le thème de l'intelligence peinent à se développer dans la discipline des Sciences de Gestion. Le management des organisations, quant à lui, a fait de la compétence son crédo. Par ailleurs, la relation avec le fonctionnement psychique est principalement traitée sous l'angle du comportement organisationnel. Les articles publiés dans ce premier numéro témoignent de la difficulté à aborder leurs articulations.

Les facultés intellectuelles permettent de développer et de mobiliser les compétences ; elles sont nécessaires pour s'adapter, innover, inventer. Le développement des facultés d'adaptation est au centre des préoccupations du management mais, la connaissance du processus du développement des facultés intellectuelles qui rendent l'entreprise apprenante, reste un angle mort de la recherche. La notion de l'entreprise apprenante ne doit-elle pas évoluer, si l'entreprise n'apprend pas dans les seuls creusets de l'expérience et des compétences ?

Piaget étudiait soigneusement les travaux de Freud (Piaget, 1933 ; Baudoin, 1950 ; Dolle, 1977, 1987 ; Tran-Thong, 1992). Antérieurement les travaux de Decarie-Gouin (1962) ont contribué à éclairer la convergence entre les stades intellectuels et les stades affectifs, sous quelques réserves, notamment concernant le problème de l'origine de la construction des représentations. La préface de Piaget à Decarie-Gouin (1962) est à cet égard éclairante : *quand à propos de mes recherches, si on s'accorde à reconnaître qu'elles sont orientées dans la direction de l'expérience...* Piaget félicitait l'auteur pour avoir recherché la connexion entre les relations objectales et le schème de l'objet permanent, en insistant sur la nécessité de vérifications expérimentales dans le domaine de la psychanalyse, et en rappelant que celles-ci sont parvenues trop tardivement pour être utiles à ses propres travaux (*Ibid.* : 5).

Il y a peu de travaux de recherche qui établissent un lien entre les structures cognitives et les structures affectives. De Saussure (1933) estimait que malgré des perspectives de recherche différentes, les résultats entre les travaux de Piaget et de Freud convergeaient, en soulignant que Freud cherchait à comprendre les opérations mentales, tandis que Piaget s'intéressait aux opérations cognitives (Tran-Hong, 1992). Mauco (1938, 1947), mais aussi Odier (1947, 1950), estimaient que Piaget a subi les influences de la pensée de Freud. Anna Freud (1956) a considéré qu'il y avait des différences importantes sur tous

les points, mais que s'il y avait bien également des convergences, ce serait plutôt l'opinion des psychanalystes qui est partagé.

En fait, une autre difficulté de taille surgit, qui oppose deux visions, l'une duale, l'autre moniste. Le chercheur s'accommode de la vision duale, puisqu'il découpe son objet de recherche. Mais, si l'unité de l'intelligence et de la compétence est à rechercher dans la causalité, et qu'il s'agit pour le manager de considérer son effectivité, alors cette unité doit être effectivement recherchée en dehors de toute limitation du temps et de l'espace. Il s'agirait donc de réintroduire une théorie de l'espace en Sciences de Gestion, en cela conforme à la vision de Piaget. Il est un concept qui le permet, sur lequel les chercheurs peuvent tomber d'accord ; c'est le concept de l'activité. Reste que même pour Schopenhauer (1819, 1844, 1859, 2009), il n'était pas souhaitable que l'intelligence fût dépendante de la seule volonté. C'est l'intelligence qui permet au génie de s'émanciper, soulignait-il (*Ibid.*, 2009).

Il faudrait sans doute relire Platon pour qui la démarche scientifique procède des actes d'intellection et permet d'accéder aux Idées, et surmonter un obstacle méthodologique : Fouillée (2002) écrit à ce propos que c'est l'induction qui fournit à la déduction ses principes. L'Idée est posée comme principe nécessaire de toute pensée.

Daniel Bonnet
Directeur de la publication

CONTRIBUTIONS

Une première série de cinq textes constituent les prolégomènes. La seconde partie, « conscrecere », réunit sept textes caractéristiques de travaux dans le donné de recherche. Enfin, trois textes en troisième partie définissent un épilogue.

Jean-Marie DOLLE est professeur émérite de l'Université Lumière Lyon 2 (psychologie génétique et cognitive), lauréat de l'Académie Française. La contribution de J.M. Dolle, « Le cheminement de la pensée de Jean Piaget », rappelle les fondements de l'épistémologie génétique qui trouve sa source dans les travaux de Jean Piaget, relatifs au développement cognitif du sujet et son adaptation dans le milieu. Jean Piaget a consacré sa vie à l'étude de la genèse des structures de l'activité de connaissance, qu'il appelait « genèse de l'intelligence ». Ces travaux fondent la psychologie génétique. Mais J.M. Dolle montre que cette œuvre s'étend largement au domaine de la pédagogie, et introduit la notion de « psycho-pédagogie » en management.

Georges BOTET-PRADEILLES est docteur en psychologie cognitive et psychanalytique. Ses recherches ont contribué à la connaissance "de l'approche opératoire et psychanalytique des processus cognitifs". Il a dirigé plusieurs établissements pour adolescents et adultes en difficultés. Ecrivain, il est président honoraire de l'I.P&M. Dominique DRILLON est professeur de management à La Rochelle Business School et psychanalyste. Il est président d'honneur de l'I.P&M. Leur contribution « L'intelligence : un don souvent gâché », éclaire le rapport entre l'intelligence et l'affectif, en remontant à sa source psycho-physiologique. Dans le champ de la psychanalyse, ils entrevoient la définition de l'intelligence comme transgression libidinale sublimée ? Un premier texte de Georges Botet-Pradeilles, « Cum Grano Salis », puis un second, « Libido Sciendi », permettent préalablement de distinguer ce qui relève de la compétence et de l'intelligence. Puis, il examine avec Jean-Benjamin Stora la question de l'intelligence dans le champ de la psychanalyse. Jean-Benjamin STORA est psychanalyste, psychosomaticien. Doyen honoraire d'HEC, il a présidé plusieurs sociétés savantes, parmi lesquelles l'Institut de Psychosomatique Pierre Marty et la Société Française de Médecine Psychosomatique.

Khaled AROUS est docteur en Sciences de Gestion, chercheur au Centre de Recherche et d'Etudes en Gestion (CREG) à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA). Sa contribution a pour objet « Le management de l'évaluation individuelle au sein de grandes entreprises en Tunisie ». La recherche propose une grille d'évaluation qualitative de la performance individuelle sur le couple « compétences – Intelligence ». L'évaluation proposée avec cette grille intègre l'analyse de la capacité de l'acteur à modifier et adapter ses compétences, et

consécutivement la capacité de l'entreprise à procéder à une évaluation dans une logique de développement des compétences.

Patrick HAIM, professeur à France Business School Campus de Poitiers, et Laurence BOUVERESSE, chercheure au CREPA Paris-Dauphine, proposent une recherche sur le thème de la « Dynamique fonctionnelle au service du management de l'intelligence », réalisée au sein de trois centres d'appels. La recherche fait ressortir la nécessité d'une transformation profonde des contextes et des pratiques de management dans ces entreprises pour intégrer ne serait-ce qu'une évaluation intelligente des compétences. La recherche propose à ce titre un modèle et un projet que la direction a envisagé d'étendre sur ses différents sites.

Jérémy GORGET est doctorant au laboratoire I.C.I à l'Université de Bretagne Ouest. Sa contribution, « Face à un dysfonctionnement, la lecture des grands auteurs de référence en management fait-elle partie des réflexes cognitifs des managers », montre que les managers lisent peu, ou ne se réfèrent à aucun ouvrage de référence, en vue d'améliorer leurs connaissances et leurs compétences. La recherche est réalisée dans une grande entreprise industrielle du secteur aéronautique. Dans cette entreprise, les managers n'ont pas même une définition claire de la notion de management.

La recherche de Corinne BAUJARD, Maître de Conférences HDR à l'Université d'Evry Val d'Essonne, qui propose « Intelligence organisationnelle : Exploration des nouvelles modalités de formation dans la transmission des connaissances », explore l'impact des outils technologiques mise en œuvre pour le développement de la formation dans des contextes où les politiques de formation doivent elles-mêmes s'adapter pour faire face aux changements stratégiques et organisationnels. La recherche montre que la transmission des connaissances consiste essentiellement en la restitution de la connaissance capitalisée par les outils.

Bernard GUILLON, Maître de Conférences HDR à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour et directeur de recherche au CREG, propose « L'influence de l'intelligence technique sous l'angle de l'innovation sur les compétences des créateurs, des fabricants et des utilisateurs : des pionniers de la compétence créative à une ovalisation des boucles rétroactives ou de l'expérience ». Le terrain est constitué par des communications présentées au colloque Oriane, qui permettent d'analyser le lien entre l'innovation et l'intelligence technique. Cette recherche modélise, au travers de la notion d'ovalisation des boucles de rétroaction entre les acteurs sur une filière industrielle, le lien entre l'intelligence (technique, innovatrice) et les compétences.

Olfa GRESELLE, Maître de Conférences à l'IAE de l'Université de Lorraine et chercheure au CEREFIGE, propose un état de la connaissance sur le concept de l'intelligence collective, ainsi qu'une évaluation de son utilité managériale.

L'intelligence collective apparaît comme une méta-compétence pour l'organisation, pour autant qu'elle fasse l'objet d'un pilotage managérial efficace, tout particulièrement dans des contextes de management de projets.

Daniel BONNET est chercheur associé à l'ISEOR et au centre de recherche Magellan de l'Université Jean-Moulin Lyon 3. La recherche proposée explore la problématique de l'émergence d'une connaissance nouvelle, nécessaire à l'adaptation, dans une situation où le sujet est soumis à un conflit d'ambivalence conduisant celui-ci à élaborer des stratégies maintenant son adaptation en suspension. Le contexte est celui d'une fusion au sein d'un consortium de coopératives agricoles. La recherche montre que le réglage du processus de la transformation à un niveau cognitif supérieur à atteindre pour se décentrer de l'activité perceptive, est subordonné à la qualité des matériaux de la connaissance.

Thibault de SWARTE est Maître de Conférences HDR à l'Institut Mines-Télécom. Sa recherche montre comment l'emprise du synthome (Lacan), à savoir ce qui fait tenir ensemble l'imaginaire, le réel et le symbolique au sein d'une organisation, peut constituer un facteur de contingence limitant considérablement la rationalité de l'acteur, et de surcroît de tout ce qui s'articule dans cet ensemble (l'apprentissage organisationnel, l'intelligence collective...). Le terrain est une grande entreprise du secteur des télécommunications.

La recherche de Bernard KITOUS, professeur à l'Institut de Sciences Politiques de Rennes et chercheur à l'EHESS-CEMI, conclut ce recueil de travaux. Comment aborder des réalités qui impliquent les sentiments, les affects, les émotions ? La Science doit prendre garde de ne pas assécher la dimension intellectuelle. Que se passe-t-il dans la tête d'un cadre en situation de rupture avec son entreprise au sein de laquelle il a consacré une longue partie de sa vie professionnelle et qui doit envisager la séparation intelligemment ? Il est parfois nécessaire de se séparer pour continuer à vivre intelligemment...

Prolégomènes

CUM GRANO SALIS

Georges Botet-Pradeilles

Psychologue, Ecrivain

La position compétente que l'on aime afficher aujourd'hui est certes nécessaire, mais elle induit autour d'elle certitudes et routines ; elle fortifie les égocentrismes suffisants et les convictions rassurantes.

La position intelligente accepte mieux le doute et l'altérité. Elle aspire au nouveau, à la découverte et aux partages. L'esprit curieux s'aventure aux marges du connu, mais se protège par la réflexion des impatiences pulsionnelles qui le portent répétitivement aux obscurs objets du désir. Cette réflexion le dégage également des fortes croyances tirées des héritages ; elle contourne les barrières des vieux interdits « parentaux » intériorisés. Elle peut même éviter les surenchères de l'Idéal du Moi.

Avec l'intelligence les pièges des déterminations, des occultations et des prescriptions de l'inconscient deviennent moins redoutables, on peut même découvrir des ressources dans ses catalogues secrets où en fait rien ne se perd des expériences, des découvertes et des émotions que l'on croit oubliées.

La position intelligente se rapproche de celle de l'analysant que Freud et d'autres découvrirent il y a à peine plus d'un siècle. L'esprit associe librement sensations, ressentis et souvenirs dans un projet intime qui vient s'énoncer et se construit sans cesse. Il découvre également ses limites sous l'écoute de l'Autre garant symbolique d'exactitude qu'est l'analyste.

L'intelligence porte en germe l'indépendance d'esprit qui ouvre à la reconstruction de l'acquis et à la découverte de nouveaux possibles. Elle est avide de trouvailles.

Mais elle est d'abord modeste et se satisfait de ce dont elle dispose. Elle saisit les prémisses, elle se donne des repères, explore les ressources, projette l'action et s'invente des moyens. Elle ne se croit jamais gagnante à priori par la suffisance des savoirs acquis. Une nouvelle connaissance naît et transforme le monde et soi-même en toute innocence.

Les Romains disaient de cette transcendance de la pensée : « Cum Grano Salis ». C'est ce grain de sel là aussi nécessaire que subversif qui vient porté par l'intelligence entre Psychanalyse et Management donner une unité aux doctrines divergentes du sujet et de l'organisation. Le mariage toujours difficile du sujet

au collectif découvre parfois son harmonie par l'effet des élaborations intelligentes.

On prête à l'esprit une grande mobilité. Mais en fait généralement il résume, simplifie, caricature et revient vers ses routines ou se crispe dans ses choix pulsionnels. Il s'obnubile souvent et rabâche sur des versants obsessionnels, voire même paranoïaques.

L'intelligence s'autorise à la vision qui échappe aux barrières formelles et féconde les ressources d'école. De nouvelles transpositions rendent la complexité imaginable et même praticable. Elle est parfois hystérique et ne répugne pas aux contradictions internes. La « trouvaille » - selon le mot de Lacan - émerge enfin dans un espace indéterminé entre inconscient et conscient. Ce névrosé figé en attente de réponses parentales, ce narcissique noyé dans son miroir, ce triste « pervers » solitaire jouissant avec complaisance de ses rituels déshumanisés, cette victime prisonnière de sa plainte, ce malade qui stigmatise son corps de ses impossibilités vont découvrir ici un espace inédit dans l'attitude réflexive intelligente, quelles que soient les circonstances. Le sujet en deviendra davantage autonome et responsable. La découverte freudienne offrait cela à l'analysant. Il faut en saisir la parabole au-delà de toutes les caricatures de la psychanalyse qui circulent. Les psychanalystes eux-mêmes ne sont pas innocents en feignant de détenir un autre secret que l'intelligence.

Quiconque a eu un parent, un partenaire, un collaborateur intelligent saura de quoi il s'agit. Avec l'intelligence l'avenir devient possible. Mais qui est orphelin de ces intelligences-là sait à quel point leur absence rend le monde vide et redoutable.

Etre compétent, c'est s'appliquer à faire au mieux ce que l'on attend de nous. L'intelligence, c'est s'accommoder de ce dont on dispose. L'objet n'est plus l'objet magique de nos illusions d'enfant, ni l'objet idéal de notre vision adulte. Ce n'est plus l'objet d'un père consacré ou omniscient.

L'esprit de finesse qu'évoquait Pascal vient aiguillonner l'esprit de géométrie de la compétence. L'activité en devient davantage adaptée, partageable et même agréable à vivre. Mais l'intelligence est précaire ; il suffit qu'un esprit borné s'arroe l'usage de la loi pour qu'elle se réfugie dans ce silence navré que nous inspire si souvent le monde.

L'intelligence permet l'évacuation des tensions par une voie sémantique et représentative qui est une alternative audacieuse aux symptômes comportementaux et somatiques qui se structurent peu à peu. Le mot d'esprit en est la meilleure manifestation. Jean Benjamin Stora nous indique : « L'intelligence est dans de très nombreux cas un moyen défensif de court-

circuit de l'appareil mental et de défense contre les manifestations pulsionnelles de l'inconscient ».

Conclusion

Au terme de ce cheminement, réarticulons les notions d'intelligence et de compétences. Dans le domaine du management, l'une et l'autre intervienne pour agir sur des réalités, c'est-à-dire qu'il est permis de les voir unis par une relation de production causale. Le manager infère à ce titre une explication causale : une performance est expliquée par une compétence, et corrélativement, une compétence signifie une capacité à réaliser une performance.

Il y a deux voies pour comprendre et expliquer. L'une mobilise la notion d'entendement, chez les philosophes notamment, mais au fond cette notion est aussi celle de tout un chacun dans sa vie courante, qui permet de comprendre intuitivement, pourquoi et comment, de connaître une cause en ayant observé ses effets ; c'est une source d'expérience et d'apprentissage qui s'appuie sur de la connaissance intuitive et produit un savoir. Dans la théorie piagétienne, ce savoir se rapporte aux aspects figuratifs de la connaissance, soit à sa configuration. Mais, sa formation implique que des transformations se sont opérées en amont ; précisons que ces transformations s'opèrent au cours des actions du sujet. Ces transformations ont été régies par des opérations intellectuelles et affectives, le tout caractérisant une activité mentale, intellectuelle et psychique. A savoir donc, que ces opérations déterminent conjointement la compétence et la performance.

La seconde mobilise les facultés intellectuelles, c'est-à-dire les facultés à abstraire. Ces facultés fournissent des ressources, conceptuelles et logiques, pour réfléchir, discerner, raisonner, exprimer, communiquer, agir, s'adapter... Ces facultés permettent au sujet de développer les opérations à partir desquelles il façonne les formes, de la connaissance, de la perception, mais également perfectionne ses sentiments, son éthique, et consécutivement ses avis, opinions, jugements, croyances... Le tout est subsumé par l'intelligence. Certes, l'intelligence permet d'organiser la connaissance, de la spécialiser au sein de catégories. Elle peut elle-même se décliner en catégories, pratique, créative... (Gardner, 1997). Mais les constructions organisant l'activité intellectuelle et mentale sont régies par des opérations réversibles. Pour la Science, généraliser dans une perspective moniste reste encore du domaine de « L'avenir d'une illusion », à moins que le scientifique, comme le psychanalyste, surmontent l'obstacle épistémologique.

L'intelligence est un creuset. Elle permet d'inférer la connaissance, la compétence, la performance. Le processus d'inférence entre ces trois pôles

peut-être modélisé en boucles rétroactives qui infèrent elles-mêmes le processus de la transformation et les équilibres intellectuelles, psychiques... C'est-à-dire qu'elle active également les processus subliminaux, afférents aux tendances ou aux passions du sujet. L'intelligence est un champ pour la Science, y compris en Sciences de Gestion.

Freud n'a pas ignoré la convergence de son heuristique avec la notion de volonté chez Schopenhauer pour qui le principe de raison réglait le rapport entre les différentes formes de perceptions (sensibles ou abstraites), ou la *Wille zur Macht* qui traduit chez Nietzsche le dépassement de soi. Evoquons aussi la volonté d'intellectualité chez Bachelard (1949), cherchant à connaître les causes inconscientes de la connaissance.

A cette charnière, la notion d'intelligence émotionnelle est opportune pour l'étude de tout ce qui, afférents aux aptitudes, aux comportements, aux compétences, relève de ce qui n'est pas rationnel, logique, ce qui a trait à l'état émotionnel, déterminant sur les plans de la motivation, de l'implication et de l'engagement, à certains égards de l'attachement. Voire, l'intelligence émotionnelle est définie comme un ensemble de compétences que l'on acquiert intuitivement, et dans le cadre de son éducation.

La psychanalyse permet de s'ouvrir à l'intelligence du rêve et du discours inconscient. Elle en organise la cognoscibilité, ce qui met en relation la connaissance interne et la connaissance externe. Qu'est qui n'est pas dit dans ce qui se dit ?

Ce qui préoccupait Freud (1917) était moins la difficulté intellectuelle à aborder la psychanalyse que la difficulté pour la psychanalyse à se rendre sympathique et s'accorder la sympathie du sujet. L'intelligence est comme la pulsion à la charnière du psychique et du somatique. Elle contribue notamment à détourner l'agressivité et les passions de leurs buts originaires. Mais, pour Freud, ce détournement ne relève pas de la psychogenèse, plutôt de la culture et de l'éducation. La pulsion vise alors des objets socialement valorisants, telle l'activité artistique, l'investigation intellectuelle, l'élévation de soi. Par le moyen de son intelligence, le sujet exerce sa capacité de sublimation. Elle n'entraîne pas seulement un déplacement de but comme Freud l'a envisagé. Probablement elle entraîne également un déplacement plus large dans la relation d'objet, qui a aussi trait à sa poussée (elle mobilise une énergie de transformation), à son objet et à sa source. L'intelligence apparaîtrait alors comme le négatif de l'affect. Elle soutient le désir d'apprendre, toutes les tendances qui nous poussent à savoir toujours plus (Bachelard, 1949) et qui projettent nos ombres (Bachelard, 1938).

PUBLICATIONS DE L'I.P&M

BARTH I. (dir.) (2008), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, éditions L'Harmattan, 238 p.

BARTH I. (dir.), (2011), « L'interstitiel : Le lieu-lien entre-deux », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XVII, n° 43, éditions ESKA, 365 p.

BOTET-PRADEILLES G., DRILLON D., (2010), « La psychanalyse face à la crise et à la souffrance au travail (dossier) », *In Subjectivité et économie : L'apport de la psychanalyse, Revue Economiques et Sociales (SEES)*, Vo l. 67, n° 3, Septembre, pp. 7-66.

BOTET-PRADEILLES G., GUENETTE A.M., (2011), « Les figures de tiers dans la relation individu-organisation (dossier) », *In Revue Economiques et Sociales (SEES)*, Vol. 69, n° 3, Septembre, 130 p.

LAROCHE P., BARTH I., BONNET D., BOURION C., BOURNOIS F. (dir.), (2013), « Le désapprentissage organisationnel : La rudologie de l'esprit », *Revue Internationale de Psychosociologie et des Comportements Organisationnels*, Vol. XIX, n° 47, éditions ESKA, 313 p.

SALA F., GUERET-TALON L. (dir.), (2010), *Etre homme ou femme dans les organisations : Contribution à l'écllosion de l'économie de la connaissance*, L'Harmattan, 411 p.

SAVALL H., BARTH I., VARIENGIEN J. (coord.), (2006), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance : Entre illusion et réalité dans les organisations*, éditions ISEOR, 369 p.

De SWARTE T. (coord.), (2002), « Transformations et ruptures individuelles ou organisationnelles : Une perspective psychanalytique et managériale », *Revue Gestion 2000*, n° 3 (mai-juin), 295 p.

De SWARTE T. (coord.), (2008), « Technologies de la communication et psyché », *Revue Gestion 2000*, n°1 (janvier-février), 186 p.

4^{ème} de Couverture

Ce premier numéro de la série éditoriale I.P&M publie une sélection de textes présentée au cours de la Journée de Recherche organisée par l'Institut Psychanalyse & Management en Mai 2012, en partenariat avec l'école de Management ESDES à Lyon.

L'intelligence, de même que son articulation avec la compétence sont des thèmes peu développés en Sciences de Gestion. Le management des organisations a fait de la compétence son crédo et l'intelligence est parfois mesurée via un test d'aptitude sous l'égide d'un consultant en ressources humaines. Si l'intelligence et la compétence sont étudiées peu ou prou en management et en Sciences de l'Education, la relation avec le fonctionnement psychique est quant à elle largement oubliée. Les articles publiés dans ce premier numéro témoignent de la difficulté à aborder cette articulation, et invitent au développement des travaux de recherche sur cet axe.

Les politiques et les pratiques du management doivent intégrer de nouveaux facteurs contribuant au développement, à la performance et à la compétitivité. Mais, il n'y a là rien de bien nouveau puisque c'est une constante dans le domaine du développement des entreprises et des organisations. Ce qui est plus préoccupant par contre, c'est l'accélération des besoins de changement et l'importance des transformations engagées par les acteurs du management.

Ce qui est constant également, c'est que certaines facultés intellectuelles permettent de mobiliser ses compétences ; d'autres sont nécessaires pour s'adapter, innover, inventer. Selon les cas d'entreprises, il s'agirait de favoriser aussi ou plus ces dernières, et à cet effet de mieux comprendre comment fonctionne le processus du développement des facultés intellectuelles qui rendent l'entreprise apprenante. Aussi, cette notion de l'entreprise apprenante doit aller au-delà de la compétence, dans l'invention, le dépassement des seuils épistémologiques et des résistances émotionnelles, l'audace, la prise de risque...

Tarif : 26,00 €

ISBN : 978-2-9547820-0-3

