



Institut Psychanalyse & Management

### Appel à contributions

#### Pour publication dans la Revue Psychanalyse & Management Dans la Collection N° Spéciaux & Hors-Séries

Sur le thème de

#### **La temporalité du management au regard de l'emprise de l'injonction paradoxale** *Mise en perspective dans le champ du fonctionnement et du management des organisations*

La temporalité a-t-elle un impact à long terme sur la décision managériale ? Permet-elle de mieux comprendre certains processus du fonctionnement et du management des organisations ? Pour ce numéro thématique de la Revue Psychanalyse & Management à paraître dans la Collection N° Spéciaux & Hors-Séries, nous proposons de traiter le sujet de la temporalité articulée au thème de la paradoxalité et plus particulièrement de l'injonction paradoxale. Cette perspective d'articulation éclaire la construction des structures d'oscillations contradictoires dans les infrastructures du fonctionnement et du management des organisations. Ces oscillations sont habituellement perçues et interprétées sur des temporalités instantanées ou de courts-termes, laissant des angles aveugles sur le long terme. Sur le long terme, l'observation révèle le jeu de formations psychiques dites contradictoires, mais en fait inconciliables sans être expressément opposées, à dessein la fascination du sujet du management pour la concurrence au regard des sentiments de rivalité, caractéristique donc d'une modalité relationnelle de la relation d'objet.

La temporalité dans la relation d'objet a un impact sur la causalité des événements et le devenir des situations, ne serait que parce que des décisions prises dans le court terme, et jugées bonnes pour une situation donnée selon l'appréciation du moment, se révèlent contre performantes dans le long terme. Il arrive fréquemment qu'une idée ou une proposition défendue par des acteurs dits d'opposition, se révèle devoir être adoptée quelques années plus tard – à dessein, se reporter aux arguments débattus dans la négociation sociale. Alors, comment envisager de gérer la temporalité de l'injonction au regard de sa paradoxalité qui organise la résistance, quand bien-même elle se manifeste comme source ou cause de défaillances ?

Le sujet est d'actualité dès lors que les organisations, et particulièrement le développement des entreprises marchandes, sont contraintes par l'inscription de leur vitalité dans les régimes de transitions impératives à mettre en œuvre (écologiques, climatiques, environnementales, énergétiques, alimentaires, sanitaires, sécuritaires, humanitaires... etc.) sous différents régimes envisageables, la Responsabilité Sociale, le Développement Durable, l'Entreprise Agile, l'Entreprise Libérée, l'Entreprise Apprenante, l'Intelligence Collective, l'Intelligence Émotionnelle... - de nouveaux concepts sont périodiquement proposés qui viendraient éclairer les trous laissés par les théories managériales, y compris concernant la conduite du changement - qui s'ajoutent aux injonctions contradictoires de la gestion de l'économie et du social, sans oublier toutes les autres, comptables fiscales... La réponse du management et des gouvernants a été jusque-là de produire des normes de conformité qui s'avèrent inconciliables [H. Savall et V. Zardet (2005) ; D. Bessire, L. Cappelletti, B. Pigé (2010) ; L. Cappelletti, B. Pugé, V. Zardet (2015)], dans la périodicité hétérochronique du fonctionnement et du management des organisations.

INSTITUT PSYCHANALYSE & MANAGEMENT

Siège Social : 377, Chemin du Fesc - 34400 SAINT-JUST (Lunel) (France)

06-07-34-26-92 – bonnet.daniel@outlook.com

Secrétariat Général : Mme Annick Schott : 17, Rue Crampel 33800 BORDEAUX

07-86-10-56-63 – annickschott@free.fr

# I.P&M

Institut Psychanalyse & Management

L'injonction paradoxale (G. Bateson, 1942, 1956)<sup>1</sup> est donnée comme une structure de la communication et de l'agir, atemporelle au sein des organisations et de leur management, tandis que le temps est une variable majeure du management, y compris désormais dans le champ de la recherche scientifique. Son ancrage est la paradoxalité, à savoir un mode relationnel instituant des oscillations paradoxales (P. Caillot et G. Decherf, 1981). L'injonction paradoxale n'est pas un simple état, car elle recouvre un processus opératoire.

L'injonction paradoxale est généralement attribuée à l'exercice d'une autorité. En son principe, elle laisse un choix de faire ou de ne pas faire. Néanmoins, si elle institue le phénomène de la double contrainte, elle ne laisse aucun choix ou engendre une impossibilité logique. Le fonctionnement et le management des organisations est aussi affectés, au de-là des règles, par celui des dispositifs de gestion et par les dispositifs de normalisation. Ces dispositifs ont leur raison d'être, ayant généralement fait l'objet d'analyses et de d'expérimentation sérieuse, nonobstant qu'il y a toujours un envers à observer. Il est généralement celui des dysfonctionnements, mais pas que... Il se trouve que l'organisation peut être insidieusement être amenée à fonctionner comme un enclos, un lieu d'assignations permanentes instituant des servitudes (R. Gori, *La fabrique des servitudes*, 2022 : 26).

L'injonction paradoxale structurent le comportement organisationnel et stratégique, mais aussi le comportement économique et social des organisations. La communication paradoxale envahit nos mœurs (C. Herfray, 2009). La paradoxalité est le point d'ancrage des liens (P.C. Racamier, 1978) dans les relations et dans les interactions. Couramment, les causes sont attribuées au management et au fonctionnement des organisations, particulièrement aux modes d'exercice de l'autorité, du pouvoir et de la communication. Mais les apprentissages sont également sources d'injonctions, au nom des adaptations sollicitées ou requises, parmi lesquelles celles sollicitées et/ou requises dans le cadre de la conduite du changement. Les régulations de dysfonctionnements le sont également, bien que les attendus aient pour objet de les corriger. Soulignons également qu'il n'est jamais avoué que les injonctions sont un facteur de cohésion comportementale, sociale et économique au sein des organisations. Cependant l'adaptation peut n'être que spéculaire si la situation n'est que celle d'une cohabitation (obéissance, compromis, soumission...). Soulignons également l'orientation vers les objets de la matérialité, dans le champ de la recherche scientifique et de l'enseignement, lui-même normalisé, par les classements par exemple. Les institutions apparaissent comme impossible à satisfaire, s'assurant ainsi de la faute inévitable de celui qui devra obéir à la double contrainte (Racamier P. C., 1987). Pourtant, cette évolution fait l'objet de recherches critiques, mais rien ne bouge... et laisse agir le tropisme des normes devenus un objet de défense narcissique, caractéristique de l'ancrage des comportements à l'injonction paradoxale. Dans *Réfléchir. De l'importance de la tâche réflexive en sciences de gestion*, Y. Pesqueux (2022) éclaire le déterminisme et l'impact du tropisme des normes cognitives fondamentalement liées à des idéologies.

Certes des causes peuvent être isolées par des manœuvres individuelles, collectives ou groupales, stratégiques... jusqu'à un certain point caractérisé par les paliers de gradients dans le travail du négatif. Dans les situations d'enlisement, l'acteur entre en souffrance, car il est toujours un sujet de... La réponse apportée par le management a été - étonnamment - de normaliser la gestion du risque psychosocial, dès lors considérée comme suffisante. Néanmoins, le fonctionnement et le management de l'organisation peuvent engendrer un milieu humain pathologique. Plus largement dans la société, l'injonction paradoxale s'expulse de plus en plus par la violence.

Dans une société qui n'est plus que l'auxiliaire des marchés (Polanyi, 1983), l'injonction structure la temporalité du développement des organisations, leur gouvernance, leur management et leur

---

<sup>1</sup> Bateson G. & Ali. (1956), [PDF] [Vers une théorie de la schizophrénie - Thérapie - Free Download PDF \(nanopdf.com\)](#)

# I.P&M

Institut Psychanalyse & Management

fonctionnement, les marchés... La temporalité est d'abord celle programmée par la réactualisation périodique des objectifs, des plans et des programmes, soit que leur réalisation ait été décevante (insuffisance, échec...), soit au nom du ou des progrès pour progresser, se développer, évoluer, mais aussi s'amender, corriger, se ranger... sans que les paradigmes ne soient eux-mêmes requestionnés - remis en cause - à dessein le plus souvent figés dans les cadres de la pensée de l'économie néo-classique, ou institutionnelle fut elle nouvelle. Ces cadres ont théorisé des systèmes de relations économiques et sociales plutôt stables dans les économies où les institutions sociales sont devenues déterminées par les institutions économiques et financières. La stabilité est aussi celle du jeu des formations psychiques de la paradoxalité, en théorie... Désormais, les institutions doivent s'adapter à l'incertitude et à l'insécurité... quand bien-même les institutions financières se soient isolées dans leurs propres enclos...

La temporalité recouvre les notions de temps et de spatialité. Elle est une variable de la spatialité. Les marqueurs sont généralement l'exigence de performance, les objectifs, la compétitivité, la qualité, le résultat attendu, l'évaluation, à savoir des facteurs de contingence internes et hétéronomes. Les dispositifs de gestion courante ne l'évaluent encore que partiellement, au niveau des superstructures. Cependant l'injonction paradoxale a un coût phénoménal (coûts d'externalités, coûts sociaux...) de mieux en mieux évalué. L'approche socio-économique (H. Savall, 1989, H. Savall et V. Zardet, 1995, 2004) a montré que les marqueurs sont pondérés négativement par les dysfonctionnements endogènes aux structures et consécutivement par les coûts et les performances cachés dont les montants sont colossaux (15 K€ à 70 K€ /Personne et par an), qui ne sont toujours pas un sujet pertinent pour la gestion concurrentielle en économie d'entreprise. Dans le cadre l'approche socio-économique, la temporalité est une matrice la décrivant dans sa spatialité. La périodicité inscrit la temporalité dans des temps longs, nets d'entropie historique. La variation est mesurée de manière intégrée qualitative, quantitative et financière par le moyen d'une méthode actualisant périodiquement le calcul des coûts-performances cachés et l'efficacité de la conversion en valeur ajoutée. Paradoxalement, c'est la conversion des coûts-performances cachés qui construit l'ortho-fonctionnement. L'entreprise envisage plus sereinement la temporalité de la décision managériale et surtout peut se mobiliser pour le traitement de sujets sur le long terme.

Le périmètre de l'injonction est considérable, y compris sur la plan spatial, organisationnel, sociétal, planétaire. Quoique les injonctions contemporaines évoquent les transitions écologiques, environnementales, climatiques, énergétiques, alimentaires, sanitaires, humanitaires... etc., concernant par exemple les transitions énergétiques dont le sujet est d'actualité, les travaux des climatologues montrent qu'il n'y a jamais de substitution d'énergies, que leur usage est toujours cumulatif. La société contemporaine découvre les énergies renouvelables, qui étaient autrefois courantes. Le progrès technologique et technique de la révolution industrielle et des l'urbanisation n'a pas porté sur ces énergies, pas plus que ce n'est le sujet pour le développement de la digitalisation. L'agriculture découvre la production biologique qui était autrefois courante... Le progrès est lui-même sujet de la paradoxalité. Ainsi, la puissance de la digitalisation et de l'Intelligence Artificielle, gourmande en énergie, va se substituer à celle des machines d'autrefois pour faire mieux dans le registre économique téléologique. Paradoxalement, le travail humain est banni, devient contre performant, ce qui n'est pas nouveau puisque le progrès technique a creusé l'écart au fil des siècles.

La temporalité de l'injonction paradoxale fait apparaître que le temps long et l'espace comptent. Tout tout de suite pour l'économique, pour le financier, pour le marché, ne serait plus possible si toujours plus tard pour le social, pour le sociétal, pour le planétaire, pour l'humanité... L'injonction technologique et l'emprise des géants du « Net » entretiennent désormais le développement de stratégies paradoxales et le destin de l'humanité à l'échelle planétaire.

La temporalité est un objet de recherche en psychanalyse. La psychanalyse propose des connaissances pertinentes, à tout le moins à ne pas ignorer. Dès ses premiers travaux, S. Freud (*La Lettre 52 à Fliees*, 1896 ; *L'inconscient*, 1915) y fait référence. Les travaux d'A. Green [*La psychanalyse devant l'opposition de l'histoire et de la structure*, 1963] ; (*La diachronie dans le Freudisme*, [2000 (1967)] ; *Le temps éclaté* 1975 ; *Le travail du négatif*, 1993] montrent que la temporalité dans la résistance au changement trouve une de ses explicitations dans l'emprise atemporelle de l'inconscient, lequel conserve les traces mnésiques (le retour du refoulé).

Le management date les épisodes de la temporalité, mais l'efface sur le long terme et sur le passé. Qu'elle est la place du long terme dans le management modernes des organisations, qui privilégie une suite de temps courts discontinus eux-mêmes dans l'emprise de l'injonction des facteurs de contingence ? et à cet égard à l'aune de la place du temps pour l'Autre (l'acteur qui accomplit effectivement les efforts prescrit pour le Développement Durable, la société, l'humanité, la planète), Certes, la temporalité réapparaît pour la transmission de l'entreprise. Elle est prise en compte pour le calcul des intérêts financiers. Toutefois, la logique obsessionnelle du temps court efface le temps pour réparer les fautes. Et cela a un coût économique et financier considérable (*infra*). Le plus grand nombre se plaint désormais qu'il (lui) manque quelque chose, que la situation ne va pas, qu'il faut corriger, arranger, réparer (cf. *Le défaut fondamental*, M. Balint [2003 (1967)]). La temporalité est dés-objectalisée. Le management agit toujours à contretemps. L'économique a entretenu des rentes. D'aucuns réclament désormais ce qui leur serait dû... et tout de suite... Février est traditionnellement le mois où on en mesure l'impact au cours des négociations commerciales... à couteaux tirés...

Toutefois, la consommation de la planète (ses ressources construites dans le temps long) est irréparable et « *Si l'effondrement avait déjà eu lieu* (R. Gori, 2020), il serait inévitablement catastrophique à brève échéance si la croissance économique continue de consommer proportionnellement toujours plus d'énergie (ce qui est le cas avec le développement de la digitalisation). Le changement de paradigme imposerait que l'économie et la gestion n'effacent pas plus encore la subjectivité en mettant en œuvre les technologies de la digitalisation. C'est pourtant ce que le temps long fait craindre avec la digitalisation et le développement généralisé des usages d'applications programmées en « IA », quand bien-même ce développement augure de biens des progrès, fussent-ils désignés « l'homme augmenté », « l'homme réparé »... au nom d'une idée du progrès qui ne ferait que le « Bien »... si ce qui apparaît s'être institutionnalisés sont des doctrines technophiles post-humanistes créant des situations contraires aux promesses et aux attentes, et trans-humanistes... afin que l'humain soit enfin et toujours à la hauteur de la technologie, selon une interprétation donnée par L. Winner (1980).

En fait, dans le registre de l'économie, le sujet résiste à la perte ou/et à la dépossession de l'objet, qu'il tente sans cesse de récupérer, quoiqu'il se heurte au principe de réalité. Cette perspective de recherche, qui a un rapport avec les formes de la destructivité... avait conduit S. Freud à penser la pulsion de mort (A. Green, 2002), quoiqu'en économie elle fut théorisée en « destruction créatrice » (Schumpeter, [1951 (1942)]). Toutes les innovations ne remplacent pas la perte, ni ne réparent, et parfois détruisent (plus qu'elles ne créaient), travestissent un réel. La subjectivité, elle-même prise en défaut, peut ne plus trouver à se ressourcer si les conditions de possibilités de la capacité à penser ont régressé. Il n'est pas encore trop tard pour que le progrès se redéfinisse à l'aune du destin de l'humanité et de la planète, mais les décennies sont comptées désormais. L'économie et la gestion sont désormais assujetties... à l'hétérochronie du temps, imposant de prendre en considération les différentes chronologies de la temporalité et de sa spatialité, de leur conflictualité (Lacan, 1945 ; Roussillon, 1977 ; Guillaumin, 1997).

Votre contribution, dans ce numéro spécial, permet d'ouvrir le débat sur cette thématique large, dont l'actualité est en perpétuel renouvellement.

# I.P&M

Institut Psychanalyse & Management

## PROTOCOLE DE SOUMISSION ET D'ÉVALUATION

Au plus tard le...

Envoi des V1 (papier complet)

Lundi 15 Juin 2022

Adresser les articles sur les courriels suivants

[bonnet.daniel@outlook.com](mailto:bonnet.daniel@outlook.com)

[annickschott@free.fr](mailto:annickschott@free.fr)

## NOTES AUX AUTEURS

Les propositions d'articles sont à adresser à l'Institut Psychanalyse & Management. Elles font l'objet d'une première lecture (*blind review process*) par deux membres au moins du comité de rédaction. La proposition d'article est retenue en vue de son évaluation si l'avis de deux membres au moins du comité de rédaction est favorable. Les articles ayant fait l'objet d'un avis favorable sont évalués de manière anonyme (*blind review process*) par deux réviseurs au moins, membres du comité scientifique. 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 au cours du processus de révision et que ces modifications sont évaluées conformes. Une note descriptive et explicative est à remettre avec les versions consécutives (V2...). L'attention des auteurs est attirée sur l'importance de la présentation, de l'explicitation et de la justification des cadres conceptuels et des dispositifs de la recherche.

## 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, Anglais
Titre de la communication	Mots-clés : 5 mots-clés au maximum
Prénom, Nom (en majuscule)	Taille : 25 à 40 000 signes
Organisme de rattachement	

Présentation :

Titre de l'article : Cambria, Police 14, Gras, Minuscule, centré à droite – Prénom, nom, Garamond, Police 11, Minuscule, Gras, centré à droite – Organisme de rattachement : Garamond, Police 11, centré à droite – Titre 1 : Garamond, Police 10, Gras, Majuscule – Titre 1.1 : Garamond, Police 11, Gras, Minuscule – Pas de 3° niveau de sous-titre – Limiter les notes de bas de page, les annexes et les notes de fin de page – Tableaux, figures, encadrés : Lisibles - Numérotés et titres au-dessus, référencés dans le texte – réalisés au format B5 16 x 24.

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.