

I.P&M

Institut Psychanalyse & Management

**DICHOTOMIE DE L'ÊTRE ET MALÊTRE
AU SEIN DES ORGANISATIONS**



<https://www.pinterest.ca/pin/544231936213718279/>

**Daniel Bonnet
Véronique Zardet
Emmanuel Diet**

Revue

**Psychanalyse
&
Management**

N° 10/ 2017

**Édition
Institut Psychanalyse & Management**

Éditeur : Institut Psychanalyse & Management
Association à but non lucratif, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901
Siret : 41891428900024 – APE 913^E
Indicatif Éditeur : 978-2-9547820

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 €

© Image de couverture
Source : <https://pixabay.com/fr/illustrations/jeune-jeune-fille-personne-femmes-1861716/>

Série Éditoriale Psychanalyse & Management
1^o édition

ISSN : 2272-4729
ISBN : 978-2-9547820-9-6
Dépôt légal : Juillet 2020

Achévé d'imprimer en 2020 – Lattes (France)
N^o d'impression :
AGL Imprimeur
133, rue du Lantissargues – ZA de Maurin
34970 LATTES

@ Institut Psychanalyse & Management, 2020

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

Revue

**Psychanalyse
&
Management**

N° 10 / 2017

Daniel Bonnet (dir.)

**Véronique Zardet
Emmanuel Diet
Rédacteurs en chef invités**

INSTITUT PSYCHANALYSE & MANAGEMENT

ÉDITEUR Institut Psychanalyse & Management	
COMITÉ ÉDITORIAL	
Directeur de la publication Daniel Bonnet ISEOR, Magellan, Université Jean-Moulin, Lyon	
Directeurs scientifiques Isabelle Barth Directrice générale, Insec Business School Directrice de la valorisation de la recherche, Groupe Insec U Thibault de Swarte Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, <i>Idea Lab</i> LASCO	
Conseiller éditorial et scientifique Emmanuel Diet Psychanalyste, Psychologue - Agrégé de philosophie, docteur en psychopathologie et psychologie clinique, analyste de groupe et d'institution, Rédacteur en chef de la revue <i>Connexions</i> (Éd. Erès)	
Comité de Rédaction	
Rédacteurs en chef Nathalie Tessier Patrick Haim	Professeur de Management des Ressources Humaines, ESDES, UCLY Professeur de management, HDR, Syndicat Mixte ESCM, Poitiers
Comité de lecture Daniel Bonnet Docteur en sciences de gestion, HDR Georges Botet Docteur en psychologie cognitive et analytique, écrivain Patricia David Professeur Émérite, ESDES, Université Catholique de Lyon Emmanuel Diet Psychanalyste, Psychologue, Analyste de groupe et d'institution Dominique Drillon Professeur de Management, ESC La Rochelle, Psychanalyste Yvon Pesqueux Professeur titulaire, Chaire DSO, CNAM Paris Annick Schott Maître de Conférences HC, HDR, Université Bordeaux-Montaigne	
Secrétariat de rédaction Annick Schott Maître de Conférences HC, HDR, Université Bordeaux-Montaigne	
COMITÉ SCIENTIFIQUE	
Isabelle Barth Marc Bonnet Georges Botet Roland Brunner Jean-Claude Casalegno Patricia David Sylvie Deffayet-Davrout Jean-Marie Delle Emmanuel Diet Anne-Lise Diet Dominique Drillon Jean-Pierre Dumazert Juliette Fronty Bernard Guillon Patrick Haim Hubert Landier Marc Lasseaux Mario Perini Yvon Pesqueux Jean-Pierre Pinel Henri Savall Annick Schott Thomas Sorreda Jean-Benjamin Stora Thibault de Swarte Nathalie Tessier Lise Vieira Zahir Yanat Véronique Zardet	Directrice Générale INSEEC BS, Dir. de la Recherche INSEEC U Professeur des Universités, IAE, Université Jean Moulin, Lyon Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach Professeur, ESC Clermont Graduate School of Management Professeur Émérite, ESDES Université Catholique de Lyon Professeur à l'EDHEC Business School, Psychologue Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2 Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Psychologue, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution Professeur, Excelia-Group La Rochelle, Psychanalyste Professeur, Excelia-Group La Rochelle Chercheuse, ESCP Business School, Paris Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour Professeur de management HDR, Syndicat Mixte ESCM, Poitiers Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie. Expert en relations sociales et gestion de crise Psychanalyste, Interventions cliniques, PSY&CO, G.R.A.A.M Psychiatre, Psychanalyste, Il Nodo Group, Turin (Italie) Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris Professeur des Universités, Université Paris-Nord Professeur Émérite, Université Jean-Moulin, Lyon Maître de Conférences HC HDR, Université Bordeaux-Montaigne Psychanalyste, Psychosomaticien, Hôpital La Pitié Salpêtrière, Paris Professeur Assistant, EDHEC Business School Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, <i>Idea Lab</i> LASCO Professeur, ESDES, Université Catholique de Lyon Professeur Émérite, Université Bordeaux-Montaigne Professeur, ISTECH, Paris Professeur des Universités, IAE, Université Jean-Moulin, Lyon

NOTES AUX AUTEURS

Les propositions d'articles sont à adresser à l'Institut Psychanalyse & Management (daniel.bonnet@ip-m.com). Elles font l'objet d'une première lecture (*blind review process*) par deux membres 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. Sont soumis uniquement 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. 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^e 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 ÉDITORIALE

La série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux valorisant des travaux de recherche scientifique et clinique, ainsi que 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 dans des approches épistémologiques et méthodologiques. Une attention particulière est portée sur les aspects méthodologiques de la recherche ainsi que sur l'explicitation des dispositifs. 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 et du management (management, ressources humaines, organisation, gestion, stratégie, systèmes d'information...) et dans d'autres disciplines (sciences de l'Information et de la Communication, sciences de l'éducation... À ce titre, la série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux sous forme de dossier ou de numéro thématique et en « varia ». La publication est réalisée dans le format ISBN (ouvrage) et ISSN (sous la dénomination Revue Psychanalyse & Management).

SOMMAIRE

Éditorial. L'Être et le maître dans la dichotomie	9
Véronique Zardet, Emmanuel Diet (Rédacteurs en chef invités) <i>Prologomènes.</i> <i>Dichotomie de l'Être et Maître au sein des organisations</i>	13
Contributions (auteurs, résumés)	15
René Kaës <i>Prologue</i> <i>Face au Maître dans la culture de notre temps. Les dispositifs multisubjectifs : Une extension de la psychanalyse</i>	21
1 ^{re} Partie : Concrescere	33
Anne-Gaelle Burban-Borie, Cédric Vilatte <i>Accompagner le retour au travail des artistes bénéficiaires du R.S.A. Le levier de l'idéal</i>	35
Grégory Garel <i>Par-delà la résistance au changement, l'imaginaire collectif comme régulateur de la pratique professionnelle et défense contre la souffrance au travail : Le cas d'une intervention dans un service médico-social</i>	69
Nejla Haddaji, Mehrez Chaher <i>Étude de l'impact des stratégies individuelles d'adaptation sur l'épuisement professionnel : Rôle du coping proactif et de la motivation à la formation</i>	87
Catherine Maman <i>Résoudre les conflits relationnels par la révélation des besoins non satisfaits : Cachez ces émotions que je ne saurais voir !</i>	109
Annick Schott <i>Être au sein des organisations : Entre distance et ressentiment ! Quel potentiel pour un développement humain « harmonieux » en PME</i>	131
2 ^e Partie : Abstractio cogitationis.	157
Barbara Piazza <i>La souffrance à l'époque de la globalisation</i>	159
Emmanuel Diet <i>Anomie organisationnelle et destructivité en acte</i>	175
Thibault de Swarte <i>Crise du symbolique et psychanalyse organisationnelle : Lacan et le cas France Télécom</i>	195
3 ^e Partie : Publications en « Varia »	211
Catherine Maman <i>Le manager et ses émotions face à l'incertitude comportementale : Le rôle de la pratique théâtrale dans l'apprentissage d'un management rénové.</i>	219
Eveline Bouillon, Corina Paraschiv <i>Le souverain Bien en Coaching : Bien-être versus Éthique</i>	231
Albert Filhol <i>Cas d'accompagnement. Alex : Un sanglier est lâché. « Qu'ils aient eu envie de tirer, ça aurait été pas mal »</i>	253

Georges Botet-Pradeilles <i>I.P&M et après ? Un legs de post présidence. Réflexion sur l'ouvrage de Chritain Bourion</i>	273
Conclusion	279
Publications de l'I.P&M	283

ÉDITORIAL

L'Être et le Malêtre dans la dichotomie

En 2012, René Kaës publiait « Le Malêtre »¹, actualisant quelques quatre vingts ans plus tard « Malaise dans la culture » (Freud, 1930) à l'aune des connaissances scientifiques de la psychanalyse contemporaine et de son inscription dans le champ de la transdisciplinarité. Le « Malaise » y apparaît sous sa forme moderne, tragique, à l'échelle de l'humanité, caractéristique d'un Malêtre affectant l'humanité même de l'homme (Kaës, 2012 : 4). « Malêtre : autre chose qu'un malaise, plutôt une mise en question de la capacité d'être et d'exister en suffisant accord avec soi-même, avec les autres et avec le monde », écrit René Kaës en 4ème de couverture.

Quelle bonne conscience, les acteurs de l'entreprise, édifice pinaculaire dans l'humanité contemporaine, peuvent-ils se donner au tragique de cette situation ?

Il apparaît toujours d'actualité de suggérer aux acteurs de l'entreprise, plus particulièrement de leur gouvernance, de se soucier de la contribution de l'entreprise à la civilisation. Une mise en perspective historique depuis au moins le XVIIème siècle ne serait pas de trop. C'est l'affaire de tous, y compris du citoyen. L'entreprise s'est considérablement développée, métamorphosée, pour contribuer à l'expansion de l'économie industrielle, de l'économie de marché et désormais de l'économie digitale et numérique. Toutefois, il s'imposerait que les acteurs de la gouvernance de l'entreprise se soumettent périodiquement à l'examen de sa contribution à la civilisation. Ce sera sans doute une exigence citoyenne de part le monde dans les décennies prochaines.

« Civilisation » désigne précisément l'acte de faire progresser cet état au-delà de la civilité – du latin *civilizārer* [désignant : élever dans l'échelle de l'humanité une affaire pénale ayant trait à un état de barbarie (Collingwood, 2002)]. D'aucuns s'en réjouiraient ; quelques uns seraient contrariés. René Kaës (2012 : 2635) souligne en effet que le travail de culture à faire reste immense... et il est inévitable de rencontrer la question du « mal » lorsque se pose celle du « malêtre » (Kaës, 2012 : 263).

La barbarie a sa contemporanéité également ! Elle se modernise même... Que cette interpellation soit permise si le développement de l'économie digitale et numérique poursuit le projet funeste de se rendre indifférente à l'existentialité de l'Être en se concentrant sur l'essentialité de sa mission, en promulguant désormais ouvertement la singularité technologique comme vision du monde avec l'assentiment de tous... à l'échelle planétaire.

Le rapport de contrariété au concept de civilisation est bien celui de barbarie. Et l'entreprise entretient la dichotomie depuis le XVIIème siècle, avec à bien des égards, l'assentiment, voire le consentement, du politique et du citoyen.

¹ Kaës R. (2012), *Le Malêtre*, Dunod, 280 p.

L'Être et le Malêtre se tiennent, flottants, à quelques degrés de distance l'un de l'autre, tandis que la violence peut avoir cours sous couverts de civilités, voire faire droit à une réparation judiciaire. Certes, on peut rappeler que la « Métaphysique » d'Aristote a ouvert la voie au sujet épistémique et à ses corrélats, l'agent, l'acteur... Le management contemporain se promulgue à l'aune de ses armoiries : développement durable, responsabilité sociale, entreprise agile, l'innovation managériale... assignables à l'hypocrisie organisationnelle, quoique pourvues de bonnes intentions et d'efforts louables. La division entre l'Être et le Malêtre est en fait un écart énantiologique, appréciable à l'aune d'une échelle de mesure et de son flottement dans cette échelle, caractéristique du clivage de la « jouissance castrée ». Rien n'apparaît d'anormal dans les situations courantes, sauf lorsque la maladie est là, que la psychiatrie doit s'en mêler, ou qu'au seuil de l'équivoque, il apparaît que la construction mentale de la relation au monde a échappé à la castration... Si le monde a changé, c'est aussi parce que la vision du monde de demain le fait changer. Les affections psychogènes changent aussi, imperceptiblement. La structure névrotique du sujet est aussi celle du monde, mais du monde d'hier... Avec le développement de l'économie digitale et numérique, imperceptiblement, quelque chose serait en train de changer aussi sur ce plan. Il pourrait apparaître que le sujet s'accommode à (et dans) une structuration paraphrénique du monde... Il y a quelque chose d'hallucinoïde dans les nouveaux discours managériaux justifiant le développement digital et numérique forcené désormais par l'impératif qu'aurait l'entreprise à se réinventer. La transformation numérique trouve ainsi sa place au titre de l'innovation managériale, la conduite du changement..., et ainsi combler la désespérance de l'entreprise. Le management aurait contribué à l'ouverture de chantiers paraphréniques, qui ne parlent qu'au sujet historique en maintenant le sujet de la psychanalyse dans le déni ! L'invention de la psychanalyse fut une réponse continue au mal-être de la modernité (Kaës, 2011). Le mal serait toujours là...

En conclusion de son ouvrage, René Kaës (2012 : 265) évoque les raisons d'espérer et le rôle de la psychanalyse à cet égard. Le travail de recherche réalisé depuis des décennies a contribué à l'extension de son champ scientifique... n'en déplaît aux misonéistes. En dépit des normes de publication dans les revues scientifiques en management, celui-ci promulgue assez largement l'idée obsolète que les articles s'y référant ne sont ni scientifique, ni académique, au mieux ne sont que des points de vue... La psychanalyse doit mieux se faire connaître, prendre position... et lutter contre l'ignorance. Le management ne peut, à l'instar de la psychanalyse (Kaës, 2011 : 2), que progresser en s'ouvrant à des perspectives audacieuses. La discipline du management a encore un gros travail à faire pour se ré-inventer, cesser d'entretenir l'Être et le Malêtre dans la dichotomie... ainsi que toute approche alternative, notamment d'essence socio-économique ou quelques autres venues d'ailleurs... qui feront loi dès lors qu'il apparaîtra l'opportunité d'en faire commerce. L'économie de la production a connu ses heures glorieuses. Désormais, elle est réduite à la portion congrüe. Il

existe une tendance naturelle à la régression (Balint, 1959) que l'économie et les enjeux de la concurrence instrumentalisent. Dans ces jeux, chacun se cramponne. L'acteur audacieux est celui qui combat. Rappelons à cet égard la définition largement dévoyée du concept de la concurrence : Fait d'être ensemble, d'agir de concert, conjointement, à égalité dans la poursuite d'un même but (Cnrtl²). Mais c'est le fait de se trouver en opposition, en rivalité... qui fait droit en management. Cependant, il est indéniable que les concurrents se rencontrent et convergent *in fine* sur le marché... se surpassent en émulations non moins blâmables, l'émulation – du latin *aemulatio* - trouvant sa source quant à elle dans la rivalité et la jalousie. Cureux destin auquel l'économie nous assigne...

Si le social doit toujours payer..., c'est que l'économique n'est pas compétitif, nulle part dans le monde, et que ses cadres et méta-cadres épistémiques sont largement ceux du vieux monde, soigneusement entretenus dans ses systèmes-techniciens. La connaissance scientifique issue de la recherche en management n'apporte aucun soin, ni au sujet, ni à elle-même. Pour se ré-inventer, la discipline du management devrait s'adresser à elle-même, dans le miroir, son discours adressé à l'Autre...

Daniel Bonnet

Directeur de la publication

² Cnrtl : Centre National de Recherchs Textuelles et Linguistiques

PROLÉGOMÈNES

Dichotomie de l'Être et Malêtre au sein des organisations

L'économie et le management des organisations dichotomisent l'individu. Dans le champ du management des organisations, sujet des pratiques managériales ou sujet d'un objet de recherche, l'Être se trouve ainsi divisé en fractions collectivement exhaustives. Ensuite, chacun y prend sa part disjointe, mutuellement exclusive. Nous pourrions dénommer ce phénomène « le paradoxe dichotomique ». Le caillou de Zénon (cf. le paradoxe de Zénon) a bien atteint l'arbre, mais Zénon n'avait pas tout à fait tort intuitivement en pensant que la division rendait le phénomène infini et que le caillou n'atteindrait jamais l'arbre.

Régulièrement, le management produit ses nouveautés qui divisent un peu plus la connaissance, au point, ainsi qu'on peut le voir à propos de la conduite du changement, que sa spécialisation l'a disjoint définitivement.

Il est fort heureusement des travaux qui réarticulent la connaissance et l'ouvrage « Le Malêtre » de René Kaës (2012) est de cela. C'est que, en toute logique, la modélisation des concepts seraient plus appropriées dans le chaînage des anneaux borroméens. Toutes pratiques et toutes recherches devraient se poser la question du « lien » qui tient le tout, le quatrième élément dans le nœud borroméen du RSI de Lacan. Le lien, c'est ce qui fait la solidité d'une théorie au-delà de sa mise à l'épreuve des réalités concrètes.

Ce numéro thématique n° 10 de la revue *Psychanalyse & Management* apporte une contribution à l'étude de *la problématique de l'Être et du Malêtre au travail* qui ne sont pas dissociables.

Le management des organisations a ses impératifs. Il est cependant invité à se soucier d'accorder un peu plus d'attention à la manière d'être spécifique, le mode d'Être au monde, au sein des organisations et dans les situations de travail, qui n'est pas celle des objets et des choses ordinaires (le *dasein*, chez Martin Heidegger). L'individu seul en détient le privilège ontologique. Il viendra peut-être le jour où il sera demandé à l'entreprise qu'elle ne soucie pas que de la partie utilitaire de la personne, ni même qu'elle prétende faire son bonheur pour s'attacher ses compétences. Et ce mode d'Être de l'humain n'est pas celui « sous-la-main » des objets et des choses auquel le management donne tant d'importance à l'aube de l'avènement de la religion digitale et numérique. Il n'y suffira pas d'ailleurs que de ne considérer que « l'étant » ou quelques autres substantifs ... si « l'étant » s'échappe dans les idéologies ou quelques autres substructures existentielles de la nature humaine (religions...).

Le manager n'est pas indifférent à cette problématique du mode d'Être, notamment lorsqu'il est confronté au « Malêtre » dans l'organisation, bien qu'il y a des situations où la justice doit s'en mêler. L'actualité a rendu compte d'ailleurs de l'institutionnalisation du « Malêtre » depuis une trentaine d'années

dans quelques grandes organisations. Il ne concerne pas que les collaborateurs, mais aussi les chefs d'entreprises et les dirigeants.

Le chercheur en management pourrait envisager l'innovation managériale, à la « une » des travaux de recherche désormais, notamment au titre de la transformation numérique, dans le cadre de nouveaux paradigmes. Car, il s'agit de questionner en profondeur la problématique épistémologique. Il est sans doute plus commode d'envisager des ponts épistémologiques entre disciplines plutôt que de persévérer à enfermer l'épistémologie dans sa discipline. La recherche en management produit beaucoup de travaux de recherche extrêmement intéressants, avec une perspective actionnable, mais dont les résultats font assez largement apparaître des incompatibilités théoriques et pratiques.

L'entreprise, l'organisation, l'institution... sont des structures ontologiques. L'étance (substance) de l'homme est son humanité. Le management emprunte largement à la philosophie aristotélicienne, ce qui lui convient, en oubliant que pour Aristote, l'étance est constitutive de l'existence et de l'essence de l'homme. Le paradoxe dichotomique ne s'arrête pas là. L'entreprise veut s'attacher l'homme à sa cause finale, mais ignorer celle de l'étance du sujet. « Le Malêtre » de René Kaës nous invite à reconsidérer cette perspective. Pour Heidegger, il n'y avait pas d'équivoque cependant. L'étance de l'homme n'est pas celle de Dieu... Elle est bien celle du sujet de « l'étant », « l'étant » étant ce qui est pour l'Autre ». Si « L'Être est le Néant auquel le sujet s'adresse à défaut de place, l'entreprise doit intégrer que le sujet s'y construit ontologiquement de la même manière que dans le jeu du Fort-Da.

Véronique Zardet
Emmanuel Diet
Rédacteurs en chef invités

CONTRIBUTIONS

DOSSIER DES CONTRIBUTIONS AU N° THEMATIQUE

Comment remobiliser des artistes au RSA, en situation de réinsertion professionnelle et leur permettre de reprendre leur activité de production artistique ? Cet article proposé par Anne-Gaëlle Burban et Cédric Vilatte rend compte de leur mission d'accompagnement individualisé sous l'égide d'une association de réinsertion dépendant d'un Conseil Départemental, qui au-delà de la réinsertion, visait à comprendre les ressorts de leur reconstruction identitaire spécifique en tant qu'artistes, préalable au redéploiement de leur capacité de production et de réinsertion économique. Une cinquantaine d'artistes ont bénéficié de cet accompagnement. Bien au-delà cependant, cette recherche montre combien les questionnements des intervenants, qui demeurent, ont guidé leur action concrète et elle-même singulière, auprès des artistes. À dessein, un témoignage qui apporte des éclairages relativement à l'opportunité des méthodes pour la conduite du changement au sein des organisations...

Les recherches sur la souffrance au travail et sur la résistance organisationnelle, dans le champ du management, ont normalisé la connaissance sur des biais cognitifs. La recherche de Grégory Garel est une contribution à la déconstruction des biais paradigmatiques à l'œuvre. Elle montre qu'ils sont les ressources que l'intervenant peut trouver sur la base d'une posture d'étonnement contribuant à faciliter l'émergence d'une transformation de l'imaginaire collectif au sein des groupes et des institutions. Le terrain de recherche est un Service Interprofessionnel de Santé au Travail (SIST). La recherche montre comment la fonction contenante à l'œuvre, explorée par cette notion de l'imaginaire collectif, peut enkyster le fonctionnement et le management d'une organisation, et comment elle contribue aussi à stimuler le dépassement des situations de souffrance et de résistance.

L'article d'Emmanuel Diet questionne l'impact des biais idéologiques instituant la régression des processus de l'interculturalisation dans le monde des affaires. Tandis que la mondialisation devrait favoriser l'intégration des cultures dans le respect et la valorisation de leurs variétés, sous réserve des limites connues de l'acculturation, elle contribue en fait à en cliver toutes les possibilités par le moyen de ses impératifs (capitaliste, économique et financier, technologique, culturel...) en instituant sournoisement des formes d'ethnocide promulguant la forclusion de l'interculturalisation, largement au profit d'une culture mondiale néolibérale capitaliste et financière, élitiste. Le champ est ici celui des organisations, de leur gouvernance et de leur management, mais la pensée d'Emmanuel Diet s'étend largement aux phénomènes du développement des sociétés, ainsi qu'au développement civilisationnel. Le chercheur et le manager doivent se questionner à ce titre sur l'éthique de leurs recherches et/ou de leurs activités,

certes légitimable en certaines approximations, mais qui accompagnent le mouvement d'assujettissement des populations mondiales à des modèles aliénants. À l'heure où nous faisons paraître ce n° 10 de la Revue Psychanalyse & Management, la pandémie mondiale du Covid-19 éclaire et explicite ce phénomène dans les cadres anthropologique et psychanalytique.

Comment les contrôleurs aériens font-ils face aux demandes organisationnelles stressantes, sources de stress psychologique et de burnout ? La recherche de Nejla Haddaji et de Chaher Mehrez évalue l'opportunité de la mise en œuvre de stratégies de coping proactif et la motivation à se former, auprès d'un échantillon de 229 contrôleurs aériens tunisiens. Le corps d'hypothèses établit une combinaison de ressources [« *ressources caravans* »] testées dans le cadre de la théorie de la Conservation des Ressources (Hobfoll, 1989, 2001). L'évaluation est mesurée par le coefficient alpha de Cronbach comparé au Rhô de Jöreskog. Les résultats sont confirmés par une analyse factorielle en sites causales. La recherche fournit un diagramme des pistes causales significatives. Toutefois, la qualité de la motivation doit être soutenue par la DRH afin de ne pas en rompre le cercle vertueux.

La qualité d'une relation interne (collaborateurs...) ou externe (clients, fournisseurs...) peut être évaluée par des indicateurs de satisfaction. Mais elle dépend aussi des ressources en connaissances, généralement déficitaires de part et d'autre, affectant la qualité des coopérations. La recherche d'Annick Schott évalue l'impact d'une rupture dans le champ de la connaissance au sein d'une PME, qui affecte la qualité du management, du fonctionnement et de la production. Cette rupture assèche l'expérience dont la fonction contenante se fragilise et se retourne. Les résistances vont suppléer à l'effondrement, dans la limite des failles qui ne sont pas comblées. La recherche montre l'importance de la cohérence spatiale et temporelle des ressources pour obtenir une bonne qualité de management, de fonctionnement et de production.

L'article de Catherine Maman analyse un cas de conflit relationnel entre deux collaboratrices, attachées commerciales, auprès de leur responsable commercial respectif. La situation relationnelle s'est enlisée dans sa dimension agonistique et tend à se dégrader, tant la souffrance respective n'est ni écoutée, ni entendue... ni de l'une, ni de l'autre, ni des managers et collègues, que les causes leur échappent d'ailleurs. L'exploration par l'auteur montre que, dans ce contexte, le conflit relationnel relève de l'ambiguïté causale dès lors que l'expression causale se limite aux termes du conflit (cadre communicationnel). Cette situation est fréquente au sein des organisations et implique de proposer une médiation, ainsi qu'une formation des acteurs membres du système conflictuel. Il apparaît en effet, qu'au regard des termes de la conflictualité (cadre psychique), posés comme conjectures de recherche, le conflit relationnel fait fonction contenante et permet à l'une comme à l'autre de mettre en œuvre des mécanismes de défense inconsciente, tandis que l'encadrement ne peut se pourvoir d'intervenir, ni ne maîtrise la grammaire des langages de résolution de

conflits, à tout le moins de faciliter le dialogue en intervenant selon des modalités, langagières mêmes, qui seraient inappropriées.

Quel soutien, la psychanalyse peut-elle apporter aux situations de « malêtre » au sein des organisations ? Les travaux de René Kaës ont largement contribué au développement de la psychanalyse en extension et à l'élaboration du corpus de la psychanalyse des groupes et des institutions. Au titre de la controverse, Freud n'a pas envisagé un cloïsement du sujet de son environnement et du milieu humain, et l'extension de la psychanalyse imposait de poursuivre les travaux dans un cadre épistémologique et scientifique d'une extrême rigueur. Au fil des recherches, les travaux ont contribué au développement de dispositifs élaborés pour une extension dans le cadre des groupes et des organisations, ainsi que des cadres théoriques de l'analyse. Cette évolution est d'autant plus pertinente, que « le malaise dans la culture » évolue lui-même et qu'il doit être mis en perspective des transformations civilisationnelles et sociétales profondes auxquelles l'homme est confronté. Il s'agissait pour René Kaës de penser l'élaboration du cadre « métapsychique » du travail analytique dans les contextualités étendues du développement contemporain (groupes, organisations, institutions, sociétés), en tenant compte des transformations caractéristiques, par exemple afférentes à la mondialisation du développement des activités humaines et à leurs articulations qui engendrent une transformation profonde des espaces psychiques, subjectifs et intersubjectifs. Si la vie sociale se structure et évolue au regard de garants métasociaux permettant les accommodations, il apparaissait qu'il fallait envisager le développement des alliances humaines, notamment des alliances inconscientes, au regard du cadre propre des garants métapsychiques pertinents pour examiner la question du « malêtre » contemporain. Trois d'entre-eux sont particulièrement analysés dans l'article de René Kaës : l'effondrement des *garants méta*, le développement des processus sans sujet et la *défaillance du répondant*. La psychanalyse ne saurait elle-même s'isoler de la vie dans le monde et les travaux de René Kaës ouvrent une perspective de troisième type dans le champ métapsychologique.

L'article de Barbara Piazza article fournit un éclairage sur les événements caractéristiques de la souffrance au travail. L'hypothèse sous-jacente est que c'est toujours plus complexe pour les personnes de trouver quelque chose qui leur est propre, qui contribue à préserver leur identité et leur propre projet de vie, dans un monde où les installations mises à disposition par la technologie et l'augmentation de la propagation des connaissances ne garantissent pas la possibilité réelle pour le sujet de les utiliser pour construire et entretenir leur singularité et leur bien-être. La référence aux thèmes de la globalisation de plus en plus omniprésente, l'impératif technologique, mais aussi économique, sécuritaire, écologique..., l'hédonisme consumériste, la structure narcissique des relations sociales et l'effet aliénant de l'accélération qui comprime la vie de nos jours, invitent à mieux comprendre comment l'obstacle, l'impossibilité, la limite ou la perte de la citoyenneté, exposent l'homme (et les organisations) à une oscillation continue entre les sentiments de toute-puissance infinie et

d'impuissance angoissée. Le défi pour les acteurs de la Clinique au sein des organisations est donc d'accompagner ses membres pour construire des résistances « saines », un espace de pensée et d'action qui peut traiter le mal-être en mesure d'une (humaine) puissance.

Au sein d'une organisation, l'imaginaire et le symbolique peuvent-ils se trouver clivés au point que le sujet, aliéné à l'emprise paradoxale du développement de l'entreprise, devienne étranger à lui-même ? Si le développement de l'entreprise se trouve à nouveau menacé, c'est aussi (peut-être) parce qu'il se construit contre lui-même. Les défenses du sujet, nées des angoisses et du manque à comprendre ce qui se passe, sont elle-mêmes devenues anxiogènes, se retournent et mettent en échec le symbolique. C'est que ce clivage est imparable, car au regard de l'explicitation dans le nœud borroméen du RSI (Réel, Symbolique, Imaginaire), les nœuds ne tiennent pas s'il manque le 4^{ème} élément. L'article de Thibault de Swarte montre, au sein d'une grande entreprise, France Télécom devenu Orange, que faute de cohérence des politiques et des stratégies du développement, ne serait-ce qu'en raison de la pression concurrentielle et financière, le discours managérial ne fonctionne pas, qu'il entraîne alors le décrochage du signifiant-maître, si puissant soit-il. Si le nœud du langage ne tient plus, il y a quelque chose du désir qui n'est plus là. L'Imaginaire s'effondre et le Réel s'échappe... L'article montre ce que la psychanalyse organisationnelle apporte un éclairage pertinent pour l'analyse diagnostique de ces situations critiques. Le 4^{ème} nœud qui faisait suppléance était-il celui du symptôme qui faisait tenir le fantasme ou le Nom-du-Père, l'objet « a » ... au sein d'une entreprise paranoïaque ? Pour Lacan, il ne fallait surtout pas négliger le social...

DOSSIER DES CONTRIBUTIONS EN « VARIA »

Le management des organisations tend à écarter l'expression de l'émotionnel. Certes, cette expression peut être ambivalente, acceptée quand elles sont l'expression d'une adhésion, rejetée quand elles sont l'expression du négatif. L'article de Catherine Maman clarifie le statut et le rôle des émotions dans le champ des situations de travail et du management des organisations. Chacun sait bien que ne pas tenir compte des émotions ne permet pas de dénouer les conflits interpersonnels. Leur expression est requise pour permettre la coopération. La recherche montre que les aptitudes émotionnelles, acquises par la pratique théâtrale, contribuent à soutenir la qualité et l'efficacité du management. Le manager devient attentif aux états émotionnels engendrés ou/et entretenus par les comportements. Le théâtre est ainsi un lieu d'apprentissage du « travail émotionnel » facilitant le dévoilement de chacun dans les liens, et facilitant corrélativement le contrôle des incertitudes de comportements liées notamment à des prédispositions émotionnelles négatives.

L'article proposé par Albert Filhol témoigne de la pratique de la psychanalyse en extension au sein des organisations. L'article rend compte d'une intervention en

entreprise, orientée par la psychanalyse, à la demande de la direction, afin de soutenir un manager en souffrance, au placard et tombé en dépression, avec son agrément après qu'il ait consulté plusieurs psychologues et adressé son choix vers le psychanalyste. L'orientation analytique est ce qui qualifie cet accompagnement, l'oriente et le soutient. Le déroulement de l'intervention est finement détaillé. Au fil des séances, les signifiants se déploient au vif de l'énonciation. Alex se ressaisie, revisite son vécu, ses épreuves, réécrit son parcours professionnel, reconsidère son expertise comme un champ de connaissance et non comme un champ de pouvoir. L'envers se dévoile et donne à voir l'ombre. Alex se « raccommode » peu à peu à l'entreprise, à distance des injonctions managériales, à distance de son Autre qui le poussait toujours à la performance. Il s'agissait qu'Alex écoute la scène Autre qui se jouait à son insu. Il peut de nouveau faire des choix, faire la place à son désir...

Le coaching peut-il servir à approcher une liberté de pensée qui permettrait à chacun de rechercher sa propre forme de Souverain Bien au sein des organisations en favorisant la réflexivité et en créant un cadre bienveillant ? L'article proposé par Eveline Bouillon questionne la perception par les caochs de leur rôle à cet égard et en analyse les justifications. Il est constaté que le coaching est souvent utilisé relativement à une demande ayant pour objet une performance ou un comportement (adaptation, amélioration...) sollicitée par l'entreprise avec l'accord du collaborateur. Compte tenu des réserves de la psychanalyse à cet égard, dans quelles mesures coaching et psychanalyse peuvent-ils être en lien ? La recherche a été réalisée auprès de 21 coachs volontaires, dans le cadre de la théorie enracinée dûment menée à son terme méthodologique. La vision du coaching qui émerge, présente des similitudes importantes avec la notion de Souverain Bien d'Aristote ; « le Bien s'affirme d'autant de façons que l'Être » (Aristote, -330 : 25). Cependant le travail en réflexivité et les projections, de part et d'autre, apparaissent très différents selon que le coach a une formation analytique ou est psychanalyste, ce qui peut imposer au coach de se tenir à distance de sa pratique psychanalytique. La recherche pointe les limites du coaching concernant toute neutralité cependant, qui doit se tenir en tension des fins attendues de part et d'autre, à savoir les buts propres à chaque partie prenante. Les coachs pensent apporter les garanties requises à la qualité de la mission, sous réserve néanmoins qu'ils sont souvent liés à une obligation d'objectifs respectifs. Toutefois, aucun ne souligne leur positionnement en empathie émotionnelle et/ou cognitive (*i.e* : *c'est nous qui soulignons*). Le travail relatif au transfert et au contre-transfert apparaît comme un point aveugle. Globalement, il y a une recherche d'un équilibre entre les fins de différentes parties prenantes qui se satisfont à elles-mêmes...

RECENSION : Georges Botet Pradeilles nous propose la lecture de l'ouvrage de Christian Bourion (2001, 2^{ème} édition, ESKA), « *La Logique Émotionnelle. Interace entre bouleversements professionnels et évaluations personnelles* ». L'ouvrage est structuré en sept chapitres : (1) *Le concept de production émotionnelle* ; (2) *Les situations gratifiantes : la résolution et l'acquisition de savoir-faire* ; (3) *Les situations aversives* :

l'épreuve et la mise en cause personnelle ; (4) Les situations hiérarchiques : l'obéissance ; (5) Les situations d'échec : le désapprentissage ; (6) Les situations irréversibles : le changement de peau ; (7) Les situations de la réussite. Georges Botet nous soumet en fait une lecture au prisme de la psychanalyse. Il n'est pas si évident de décoder la logique émotionnelle du sujet, quoique l'on en fasse un sujet d'instruction ou for de sa propre instruction. En fait, et c'est souvent le cas en situation de management ou dans les situations de travail, les uns ou les autres codent cette logique dans l'emprise de leur propre système de pensée. L'exploration de Georges Botet nous renvoie à la logique de « l'idée » au regard de sa contrainte, qu'elle fut celle de soi-même, celle de l'autre et des censeurs. Le sujet de l'inconscient y a sa place, largement ignorée, colmatée par les justifications. Il y a erreur cependant que de rapporter inditionnellement une relation d'objet à son objet précisément (cf. ce qui est le sujet de l'énonciation), tandis qu'elle se rapporte au signifiant de la relation à l'Autre et à la *jouissance* qu'elle procure. Il est difficile de comprendre évidemment que la *jouissance* est le plus de plaisir pour soi que l'on retire à l'Autre... ce qui ne va pas lui échapper à cet « autre » qu'il soit un sujet du management ou quelconque, surtout si on ne lui fait pas plaisir... Exister au regard de l'Autre ne vaut qu'au regard du signifiant de l'Autre... ce regard qui précisément fit que Proust accepta la petite madeleine contre son habitude... Le rapport contradictoire entre managé et manager en est tributaire. À l'ignorer, l'un comme l'autre se réduisent au discours de la plainte. La résistance au changement a de beaux jours devant elle... si la relation s'établit à contre sens...

CONCLUSION

Le « bien » et le « mal » en conjonction constante

Puis de la dichotomie du « Bien » et « Malêtre »

Le management rejette assez spontanément la négativité, car il faut être d'accord. C'est la base du contrat... depuis le XVIIème siècle, à l'origine envisagé pour convertir les féodalités. Ce rejet est aussi la source du « trauma » et de la souffrance au travail. Le management ne supporte guère le détour par le contradictoire ou l'épreuve d'obligations négatives – et paradoxalement de passer par « l'hétéros » (l'Autre du langage) à partir duquel le sujet assigne son autonomie (Lebrun, 2007 : 58). Historiquement, le « travailleur » ne peut se soutenir que comme sujet d'accord et sujet de l'abaliété (sujet d'un autre, *ab alio*, qui doit son existence à cet autre, à dessein que l'entreprise lui propose un travail). Pour la majorité des collaborateurs, l'entreprise n'est guère le lieu où l'individu [toujours un sujet de l'inconscient chez René Kaës (2012 : 105)] peut trouver le terreau de se soutenir comme sujet de sa propre dignité. La non-contradiction est la règle. L'affirmation de son désir butte sur la négation d'exister autrement que comme « acteur hors sujet » produit pour une accommodation aux contextualités et à la performance du management. L'affirmation du désir butte aussi sur les émotions hallucinatoires auxquelles le sujet doit s'accommoder peu ou prou, parfois malgré lui en raison de la privation d'être soi, largement dopées par les artifices performatifs du management, de ses dispositifs et de son instrumentation. Au nom du « bien », il conçoit d'ailleurs ce qui apparaîtra une cause « du mal ». La controverse est ancienne cependant si l'attribut causal du « mal » peut être de vouloir faire le « bien ». Aussi, la cause du « mal » fût-elle attribuée à l'ignorance (Socrate). Néanmoins, il est parfois difficile de reconnaître la faute, et les coupables se considèrent souvent comme innocents, se défendent aprement ... nonobstant l'imperfection, « le péché originel » (religion), le mythe symbolique (Ricoeur, 1995, 2004), la transgression œdipienne (psychanalyse), ou encore d'avoir eu à se défendre (œdipe). Les pulsions sont intriquées et fournissent des alliages divers (Natanson, 2007).

Au-delà, l'entreprise croît pouvoir mettre en œuvre des décisions qui font « mal » en prenant quelques soins pour y procéder, ou de mettre en œuvre le changement par assignation d'obligations aux changements. L'entreprise est d'abord le lieu d'un malaise rampant, ordinaire, relevant de ce que Jean-Pierre Lebrun (2011) nomme la perversion ordinaire. Néanmoins, la structuration paraphrénique du monde se dévoile dans le creuset des grandes transformations auxquelles René Kaës (2012 : 258) se réfère. Car, cette structuration y gît, sournoisement pourrait-on dire. Il ne peut rien en dire qui soit entendu. Le sujet se tient en suspension du malaise. Il ne trouve pas de répondant (Kaës, 2012 : 259). Il y a déjà malêtre. Les crises dévoilent cette structuration, car il faut rebondir ... vite, de toute urgence... Si la transformation fonctionne dans ces situations, c'est parce que la conjonction constante (Bion, 1982) de la cause,

de son effet et de l'émotion s'accomplit. La crise dévoile la facticité de l'économique. L'humain revient pour faire le travail de redressement... puis se fait de nouveau évincer... si le social est un coût plutôt qu'un investissement ou s'il ne peut faire l'objet d'un commerce lucratif... Le développement des activités de commerce aurait-il finalement perverti l'institution, tandis qu'il était donné pour accomplir le bien-être de l'humanité ? C'est l'énantiodromie [*Ἐναντιοδρομία* (Héraclite ; Jung, 1916 ; Watzlavick, 1981)], qui peut se traduire par « courir en sens contraire », principe énonçant énonce que chaque tendance excessive tend à se transformer en son contraire, et dont Jung (1945, 1951, 1956, 1957) indiquait qu'elle s'accroît avec la massification de la société. Nietzsche (*Au-delà du bien et du mal*, 1886) s'y réfère également avec le concept de la transvaluation des valeurs (renversement des valeurs).

Évidemment, on ne saurait imputer la faute unilatéralement à l'entreprise (capitaliste), à la mondialisation, à l'économie financiarisée. Car (dans l'époque contemporaine) le citoyen n'a guère poursuivi l'œuvre entreprise par ses pairs au 19^{ème} siècle en faveur du développement de l'entreprise coopérative où il serait l'entrepreneur. Le statut de la coopérative a été largement dévoyé à certains égards, dans le champ des activités commerciales et logistiques notamment pour asseoir des pouvoirs économiques oligopolistiques, et pour asseoir capitalistiquement des entreprises plus capitalistiques qu'entrepreneuriales. Il y a eu démission du citoyen. Celui-ci a négligé le fait que l'entreprise coopérative réinvestit les profits dans l'entreprise plutôt que dans les placements financiers. Dans l'entreprise capitaliste, la décision financière est laissée à un petit nombre. C'est une cause de la dichotomie de l'économique et du social. Aussi, le social paye-t-il la sous-capitalisation chronique du financement des entreprises, l'évasion des profits sur les marchés financiers, la titrisation, et la dette financière bancaire ou de marché, via les politiques d'austérité. De même qu'à l'autre bout du monde, bien peu nombreux sont ceux qui se battent pour contribuer audacieusement au développement de leur pays. Les premiers de cordées n'auront de cesse de venir étudier dans les pays développés, et y travailler.

DE LA DICHOTOMIE DU « BIEN » ET « MALETRE » : Considérer le « Bien » et le « Mal » à partir de la notion de dichotomie, suppose qu'ils ne sont pas de même nature, et qu'il existe des conceptions les divisant par leur nature. La théorisation en management et les pratiques managériales font prévaloir cette conception. La question est qu'est-ce qui le fait exister l'un sans l'autre dès lors que l'un n'est en fait qu'une transformation de l'un dans l'autre ?

Le management ne l'explique pas. Les chercheurs en management cherchent d'ailleurs, mais ne trouvent pas... enfin, si quelques-uns ont trouvé quelque chose, mais ce quelque chose qu'on ne saurait voir fait encore largement l'objet de déni et de dénégation. C'est étrange d'ailleurs, car ces travaux sont connus et font partie du domaine public. D'aucuns se sont encore bien gardés d'en faire commerce... Paradoxalement, on leur concède que c'est honnête puisqu'ils n'y croient pas. Ni les managers d'ailleurs : « Monsieur, comment ? nos entreprises

sont bien gérées ; elles ne produisent pas de coûts cachés », peut-on assez largement entendre au cours des interventions. Et ce quelque chose permet d'établir le pont entre Psychanalyse & Management, à condition de ne pas entretenir la dichotomie de la méthode scientifique. C'est la réponse de l'approche qualimétrique. Certes, tous les chercheurs et tous les managers sont intelligents. Quelques-uns comprennent vite, mais à condition de ne pas y mettre de psychologie. La psychologie n'aurait que ses domaines réservés dans l'entreprise. La dichotomie est partout dans la pensée managériale... La dialectique de l'économie et du social est frappée d'un « interdit ».

La théorisation en psychanalyse l'explique, en se référant par exemple aux travaux de Bion (1979). Ils relèvent également d'une approche qualimétrique, caractérisée par le renversement de la fonction « alpha » (Bion, 1979 : 42), à laquelle les travaux de René Kaës (2012) se réfère d'ailleurs. On peut retenir notamment, que l'incapacité de mobiliser l'expérience émotionnelle provoque un désastre que celui d'être privé de nourriture (Bion, 1979 : 59). Scinder l'économie et le social introduit à la dichotomie. C'est même une notion fondamentale dans la théorisation en sciences économiques, vieilles de plusieurs siècles et jamais remises en cause. Mais elle l'est aussi en management. Dans le management socio-économique (Savall, 1978, 1989 ; Savall et Zardet, 1995, 2004, 2005), la dichotomie c'est le zéro de la fonction $f(x)$ ³ qui sépare l'orthofonctionnement des dysfonctionnements (Bonnet D., 2017, 2018, 2019). Ce que ne voit pas le chercheur, en économie, en gestion..., c'est que la dichotomie à un coût caché phénoménal, entre 15 K€ et 70 K€ par personne et par an, un trésor sous le pied écrasé par les théorisations dites modernes, à dessein « la Qualité Totale » en autres armoiries qui en sont encore à envisager la qualité en comprimant les coûts et les investissements ou en les rabaissant sans cesse pour créer de la valeur. Le marketing de son côté permet de créer des offres de moindre coût pour un moindre prix avec moins de fonctions. L'économie et le management demandent à la concurrence de payer cette somme colossale sur le dos du consommateur, par ailleurs citoyen qui n'y voit rien lui non plus, et du social qui s'en plaint largement. C'est une fonction dévolue au marché, qui ne suffit pas d'ailleurs puisque l'entreprise est invitée à se financer excessivement par l'endettement. Au terme des cycles économiques, c'est toujours la catastrophe, le désastre.

Le « bien » suppose une combinaison de vertus fraternelles, imposant une culture de l'esprit et de l'âme [*kalos kai agathos* (καλὸς καὶ ἀγαθός)]. Mais déjà dans les dialogues socratiques de Xénophon, il s'agissait d'obtenir de meilleurs revenus. Dans la société de l'époque, le pauvre n'était pas aussi utile à la société que le riche (Romeyer-Dherbey, 2001). Les rudiments de la gestion étaient déjà enseignés par des experts, tel Ichomaque. Socrate ne parlait pas de la richesse pécuniaire cependant. Les disciples de Socrate avaient vocation à enseigner la bonne gestion (*Kalos Chrestai*) en entretenant de bonnes relations avec les esclaves, et de bien appliquer les fondements de *oiknonomykê technê*. L'*oikos* devait être la manière de faire la preuve, pour le gestionnaire, de son éthique, de

ses qualités morales. La richesse pour Socrate était celle de l'altruisme, du savoir et de la connaissance. L'*oiknomyké* n'était qu'une science pratique pour Socrate. Mais il sommeillait dans quelques uns de ses meilleurs élèves, Alcibiade, Aristophane... des arrivistes. Au fil des premiers siècles de notre ère, au Vème siècle, l'expression [*kalos kai agathos*] s'est trouvée convertie (dévoyée) en slogan visant à vendre des produits pour acheteurs en quête de raffinement et de prestige (Bourriot, 1995). L'appât du gain, le supplément de revenus à rechercher invariablement, avait fait son œuvre. L'idéologie économique (à l'époque, concept non connotée négativement) fera ensuite son œuvre. Elle est vraiment vieillotte la modernité du management... désormais d'ailleurs, c'est l'Intelligence Artificielle qui va prendre le relais... l'IA, c'est moderne...

Il paraît que « Les psychanalystes sont mal placés pour parler du mal » et « La psychanalyse est complètement dépassée par les effets du mal dans nos sociétés », écrit André Green^[1]. Pourtant, son œuvre démontre le contraire : il existe une éthique de la psychanalyse, si, et seulement si, elle déconstruit cette dichotomie du Bien et du Mal qui structure *Homo Sapiens*, écrit Julia Kristeva¹. Julia Kristeva commente le passage suivant de Green (1988)² à propos de cette dichotomie héritée de la métaphysique. Elle souligne ce propos d'André Green : » « La malignité du mal /.../ n'est plus ancrée dans le plaisir, mais dans le soulagement d'une tension qui cherche la décharge ; elle n'engendre plus aucun désir mais s'accomplit dans l'indifférence et l'insensibilité de la psyché ».

Concluons : « Le Malêtre » de René Kaës démystifie les discours de la modernité. Le monde s'écroule sous nos yeux et on regarde ailleurs. À la religion industrielle (Musso, 2017) succède la religion digitale et numérique. On n'est toujours pas sur le bon chemin...

¹ Kristeva J. (2012), « Le mal, le pourquoi et la psychanalyse : limites et pouvoirs », *Colloque en hommage à André Green, organisé par la Société Psychanalytique de Paris, à la maison de la Mutualité (Paris) le 17 novembre 2012*.

² Green A. (1988), « Pourquoi le mal », In [Green A., 2003 (1990)], *La folie privée. Psychanalyse des cas limites*. Gallimard, 1990, p. 394.

PUBLICATIONS DE L'I.P&M

- BONNET D., SCHOTT A. (2017), « Métamorphose(s) du management de l'information et de la communication au sein des organisations et des réseaux. Regards croisés et éclairages par les apports de la psychanalyse ». *Revue Psychanalyse & Management*, n° 09/2017, Édition I.P&M, 190 p.
- BONNET D. (dir.), DEFFAYET Sylvie, FRONTY Juliette (2016), « penser le travail réflexif en management. Apprendre par la transformation des pratiques managériales », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 8, Édition I.P&M, 191 p.
- BONNET D. (dir.), DUMAZERT J.P. (2016), « Autour du « Coping » : Le Faire-Face. Croisement des stratégies de défenses en regard des stratégies cognitives et comportementales, au sein des organisation », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 7, Édition I.P&M, 211 p.
- BONNET D. (dir.), SWARTE (de) Th. (2015), « Impact du développement du numérique au sein des organisations. Regards croisés sur les promesses et les réalités », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 6, Édition I.P&M, 237 p.
- BONNET D. (dir.), DAVID P., TESSIER N. (2015), « Le travail du sens dans les organisations. De la souffrance au travail à la reconnaissance et à la considération », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 5, Édition I.P&M, 349 p.
- BONNET D. (dir.), P. HAIM., (2014), « Contours et contournements du risque psychosocial », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 4, Édition I.P&M, 205 p.
- BONNET D. (dir.), CASALEGNO J.C., (2014), « Mensonge, dissimulation, déni, dénégation et oubli ? », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 3, Édition I.P&M, 247 p.
- BOTET-PRADEILLES G. (Dir.), BONNET D., (2013), « Un certain autre regard », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 2, Édition I.P&M, 197 p.
- BONNET D. (dir.), TESSIER N., DAVID P., (2013), « Articuler Intelligence et Compétence dans les Organisations », *Revue Psychanalyse & Management* n° 1, Édition I.P&M, 267 p.

CONTRIBUTIONS DE L'I.P&M

- BONNET D. (dir.) (2018), « Être et Malêtre au sein des organisations. Adaptation, changement et transformation : devenir, résilience et conflictualité », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 59, Éditions ESKA, 179 p.
- BONNET D., BARTH I., (coord.) (2017), « La fabrique du manager réflexif », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 56, Éditions ESKA, 351 p.
- BOURNOIS F., BOURION C., (coord.) (2015), « L'emprise comportementale », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXI, n° 52, Éditions ESKA, 402 p.
- BARTH I. (dir.), BONNET D., LAROCHE P., BOURNOIS F., BOURION C. (coord.) (2013), « Le désapprentissage organisationnel. La rudologie de l'esprit », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Vol. XXIV, n° 47, Éditions ESKA, 336 p.
- BARTH I., (dir.), (2008), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, Édition 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. (dir.), 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 Économiques et Sociales* (SEES), Vol. 67, n° 3, Septembre, pp. 7-66.
- BOTET-PRADEILLES G. (dir.), GUENETIE A.M., (2011), « Les figures de tiers dans la relation individu-organisation (dossier) », *In Revue Économiques et Sociales* (SEES), Vol. 69, n° 3, Septembre, 130 p.
- SALA F., GUERET-TALON L., (coord.), (2010), *Être homme ou femme dans les organisations : Contribution à l'éclosion de l'économie de la connaissance*, L'Harmattan, 411 p.

DE SWARTE T. (dir.), (2008), « Technologies de la communication et psyché », *Revue Gestion 2000*, n°1 (janvier-février), 186 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. (dir.), (2002), « Transformations et ruptures individuelles ou organisationnelles : Une perspective psychanalytique et managériale », *Revue Gestion 2000*, n° 3 (mai-juin), 295 p.

DE SWARTE T. (dir.), (2001), *Psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations*, Éditions L'Harmattan, 384 p.

Achévé d'imprimer par AGL Imprimeur -34970 Lattes
N° d'imprimeur : – Dépôt légal : – *Imprimé en France*

I.P&M

Institut Psychanalyse & Management

« Ce qui fait naître le « Malêtre » ordinaire », c'est l'effacement progressif du sujet... (Kaës, 2012 : 5) vécu au travers de ses corrélats [l'indifférence à l'Être, ce qui vous met mal en cour (le mépris, la précarité, la méchanceté ... etc.)].

Au sein de l'entreprise et plus généralement au sein des organisations, la dichotomie du « Bien » et le « Malêtre » s'inscrit assez largement dans la dialectique aristotélicienne. La controverse est discutée, s'il ce peut... à l'aune des points de vue (*axe des contrariétés dans le carré logique d'Aristote*) où chacun défend sa position critique. Mais Aristote aurait-il contredit la position de Zénon selon laquelle chacun recevrait l'attention qu'il convient de lui accorder ? C'est peut-être qu'Aristote a craint que Zénon ait argumenté contre ses opinions et principes, sous couvert d'impartialité ? Il s'agirait qu'Aristote (métaphore de l'entreprise) n'ignore pas l'étance du sujet, pour ne s'en tenir qu'à la cause matérielle, quand-bien-même il était de son intention et de sa volonté de soumettre contradictoirement ce concept à l'humanité (*Métaphysique, Livre VII (Z), 3*) en différenciant les catégories de l'Être – à dessein que l'entreprise poursuive aussi ce destin en soumettant désormais ses catégories de la vision du monde et de la vie humaine dans le monde... dans un cadre futur qui serait celui de la singularité technologique. Précisément, l'humanité est l'étance du sujet. Alors pourquoi le « Malêtre » n'aurait au titre de cet éclairage pas que partie liée aux mutations dans la société contemporaine ? Si René Kaës écrit et parle à l'homme de son siècle, son propos traverse les mutations séculaires de l'humanité. Il est intemporel. Et c'est en cela que c'est une grande œuvre.

La dichotomie procéderait d'une ambiguïté consécutive de la traduction, qui trouverait sa cause dans l'hylémorphisme aristotélicien. Il y a un oubli et un manque... Et ce n'est pas rien, car c'est ce qui nous manque le plus. Selon « *Physique 1, I-II-1, 3* », l'étance ne concernerait que l'*eidōs* (εἶδος) tandis que *morphē* (μορφή) exprimerait l'achèvement de l'étance [Delruelle E, Pirenne-Delforge V., [1993 (2001)], à savoir que l'étance serait la « transformation » (*μεταμόρφωσις*). Voilà pourquoi la transformation n'est pas le changement. Le changement n'établit qu'une relation apparente avec la chose formée, à savoir la « Forme » et plus précisément avec la beauté de la Forme... Cependant, Morphée était l'enfant de la nuit, qui endort les mortels... celui qui n'y voyait rien... Restons bien éveillés... et vigilants vis-à-vis des marchands de sommeil...

26,00 € TTC

ISSN : 2272-4729

ISBN : 978-2-9547820-9-6

Code-barre

978-2-9547820-9-6

