

**Mensonge, dissimulation, déni,
dénégation et oubli ?**

Daniel Bonnet
Jean-Claude Casalegno



Série éditoriale

**Psychanalyse
&
Management**

N° 03 / 2014

Edition
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
Le tricheur de Pas de trèfle. Georges de la Tour
Kimbell Art Museum, Fort Worth, Texas

Série Editoriale Psychanalyse & Management
1^o édition

ISSN : 2272-4729
ISBN : 978-2-954-7820-2-7
Dépôt légal : Avril 2015

Achevé d'imprimer en 2015 – Lattes (France)
N° d'impression :
AGL Imprimeur
133, Rue du Lantissargues – ZA de Maurin
34970 LATTES

@ Institut Psychanalyse & Management, 2015
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

ÉDITEUR

Institut Psychanalyse & Management

COMITÉ ÉDITORIAL

Directeur de la publication

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

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, Université Catholique de Lyon

Patrick Haim Professeur HDR, ESCEM Ecole de Management, Poitiers

Comité de lecture

Georges Botet Docteur en psychologie cognitive et analytique, Écrivain

Patricia David Professeur honoraire, ESDES, Université Catholique de 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 Marcienne Martin (Dr.)

COMITÉ 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 Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales

Martine Brasseur Professeur des Universités, Université Paris-Descartes

Roland Brunner Psychanalyste

Jean-Claude Casalegno Professeur, ESC Clermont Graduate School of Management

Patricia David Professeur Honoraire, ESDES Université Catholique de Lyon

Valérie David Directrice Générale Adj. Ville d'Angers; Chargée Conf.

Emmanuel Diet ENA/INET

Dominique Drillon Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution

Jean-Pierre Dumazert Professeur, ESC La Rochelle, Psychanalyste

Patrick Haim Professeur, ESC La Rochelle

Dominique Paturel Professeur HDR, ESCEM Ecole de Management, Poitiers

Yvon Pesqueux Chercheur, INRA - SupAgro Montpellier

Jean-Pierre Pinel Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris

Henri Savall Professeur des Universités, Université Paris-Nord

Jean-Benjamin Stora Professeur émérite, Université Jean-Moulin, Lyon

Thibault de Swarte Psychanalyste, Psychosomaticien, Hôpital La Pitié Salpêtrière, Paris

Nathalie Tessier Maître de Conférences HDR, Institut Mines Télécom Bretagne

Véronique Zardet Professeur, ESDES, Université Catholique de Lyon

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) 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, 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 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^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 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. 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, dans chacun de ces domaines (management, ressources humaines, organisation, gestion, stratégie...). 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 - <i>Les mots aveugles</i>	9
Prolégomènes	13
Contributions (auteurs, résumés)	17
Maria Costin, Oleg Gheorghies <i>Le mensonge, un aspect caché du management commercial. Le cas d'une entreprise de commerce électronique</i>	21
Rose-Myriam Mondelus, Lionel Honoré, Olivier Torres <i>Les questionnaires de santé dans le financement des pme : entre déviance, mensonge et asymétrie informationnelle</i>	37
Jacqueline de Bony <i>Mensonges et silences autour du « licenciement transactionnel »</i>	63
Dominic Drillon, Georges Botet-Pradeilles <i>Les dessous cachés de la réussite professionnelle. Manœuvres conscientes et inconscientes au service de sa promotion dans les Organisations</i>	79
Benoît Cherré <i>Le harcèlement moral dans les organisations : l'aliénation, le déni de l'autre et la mauvaise foi chez le harceleur</i>	97
Nicolas Dufour <i>Le déni face au risque, prépondérance du facteur humain et rejet sur l'organisation. Quelle approche de la gestion des risques opérationnels dans le secteur financier ? ...</i>	115
Jean-Claude Casalegno <i>Quand le mensonge devient un délit de gestion. Regard clinique sur quelques fraudes et tromperies d'entreprise</i>	133
Florian Sala <i>L'identité usurpée</i>	155
Daniel Bonnet, Florian Mantione <i>Ruse, détour et négation à l'aune d'autres satisfactions substitutives</i>	171
Xavier Fiszbin <i>Mythomanie et système</i>	185
Emmanuel Diet <i>L'illusion managériale et l'hypermodernité</i>	203
Conclusion	245
Publications de l'I.P&M	247

ÉDITORIAL

Les mots aveugles

La négation est une source de connaissance pour le management des organisations. Cependant, les mots sont aveugles pour en parler. Pour cette raison, Lacan emploie la formule « l'inconscient est structuré comme un langage ». Dans la langue française, la négation se signale par l'usage d'affonctifs, ne, pas, jamais, non, etc... (Damourette et Pichon, 1930 : 140), qui ne sont pas négatifs en eux-mêmes. Ces auteurs soulignent la duplicité de la signification de la négation dans la langue française, à la différence des autres langues qui la signifie de manière plus radicale (*Ibid.* : 144). La spécificité de la langue française est cependant discutée par Hagège (1982). Aussi, la négation s'apprécie dans le dire du sujet de l'énonciation, notamment lorsqu'il faut rechercher la signification inversée du dire, derrière parfois les effets de rhétorique. Aussi, dans cet éditorial, nous voudrions souligner l'importance des travaux de Damourette et Pichon, bien peu cités. Le chercheur peut en effet introduire une discordance entre l'énoncé et l'énonciation en toute bonne foi. Ce risque est souligné par Lacan (1986 : 79).

Le clivage de la signification a été vu par Freud (1949 : 79). Il est commode de signifier l'opposition, la contradiction... plutôt que la conjonction. Mais, c'est perdre de vue que dans l'échange interpersonnel, l'opposition et la conjonction s'influencent. Platon a pourtant largement souligné ce principe de la participation des contraires dans sa théorie des Idées que notre pensée veut ignorer. Voilà qui interroge le travail du négatif. C'est ce que l'on observe lorsque l'on mobilise le concept de l'intersubjectivité contradictoire (Savall et Zardet, 2004) pour extraire de la connaissance générique. Le travail en intersubjectivité contradictoire révèle l'énantiosémie de la pensée. Tout changement au sein d'une organisation est conditionné à cette transformation. Il est bien rare que les acteurs ne soient pas finalement d'accord sur un changement, pourvu qu'ils soient sujets de leur désir. La connaissance générique souligne l'articulation signifiante dans le registre de l'intersubjectivité, ce qui structure l'alliance. Entre négation et désir, il n'y a pas de clôture. Bien sûr, le changement peut s'obtenir en toute ignorance de ce principe et dans les limites de ce que le sujet veut bien savoir. On l'attribuera à la magie ou au fait que le travail se fait en toute ignorance par le sujet, y compris des alliances entre eux au sein des groupes. Mais, il est évidemment empêché lorsqu'il n'est pas symbolisé (forclusion).

La négation est au centre de la psychanalyse freudienne. Elle actionne les processus psychiques de la défense et partant de là les stratégies d'acteurs. Jung (1964) faisait cependant remarquer que celui qui nie l'existence de l'inconscient, nie-t-il aussi le fait que l'on sache tout de la psyché ? Dans la psychologie analytique de Jung, la négation décrit une ligne de flottaison de la personnalité

(cf. les types psychologiques chez Jung). Pour qui nie, les mots sont aveugles. Observons cette ligne de flottaison au cours des échanges entre acteurs. La résistance vient trop souvent compenser l'effort des acteurs du changement. Le travail du négatif est à l'œuvre avec son cortège de souffrances. Le manager, si lumineux soit-il, parle avec des mots aveugles. Aucun changement n'est possible si le sujet réalise l'investissement libidinal dans la défense de son Moi. Il y a toujours une base neurologique au fonctionnement de la psyché. Pourtant, les stratégies d'acteurs à l'œuvre, résistance, empêchement, contournement... peuvent être une source de créativité et d'innovation pour l'un et l'autre. Il n'y a pas de « non » dans l'inconscient. C'est toujours le sujet conscient qui pose le « non » et qui, à ce titre, agit avec discernement. Freud a indiqué que la réfutation se réalise au cours du cheminement entre la perception et la représentation. C'est au cours de ce cheminement que le clivage du Moi s'opère éventuellement. Le manager qui veut conduire un changement doit donc travailler sur ces perceptions et sur ses représentations.

Les textes proposés sont donc à lire en regard d'une ligne de flottaison, laquelle oscille entre névrose et psychose, qui affecte le travail du sens.

- Soit le sujet ne veut rien savoir de la réalité (mensonge, dénégation, selon que l'opération de refoulement après coup est plus ou moins accomplie). Le clivage est dans la relation entre la volonté et le désir. C'est un vecteur des frustrations. Le mécanisme de défense (interdit, renoncement) ne concerne que la représentation (idées fausses, croyances, attributions, jugements, qui viennent s'associer...) et peut se transformer, quand bien même la perception ait été déformée au cours de son élaboration. La coercition est susceptible d'activer les mécanismes de renoncements. Il faut s'attendre cependant à ce que la qualité du fonctionnement de l'organisation soit dysfonctionnelle. Plusieurs textes proposés, sur le mensonge notamment, caractérisent cette ligne de flottaison, montrant que le contenu dénié ne s'élabore pas au stade cognitif. La dénégation, à la différence du mensonge, institue un obstacle épistémologique dans le processus de création de connaissance et contrarie le déroulement du processus d'apprentissage. Ce peut-être la réalité qui oppose un refus (un refusement), notamment si un problème d'éthique se pose. Ce peut-être aussi le sujet qui oppose un refus (cf. énantiosémie).
- Soit le sujet dénie la réalité. Par exemple, le manager refoule une exigence de la réalité, à savoir que les acteurs auxquels il s'adresse ne veulent rien savoir de ce qui est proposé. En toute apparence, il y a un désaccord. Mais en fait, le problème est celui de la perception de la réalité par le manager. Certains textes montrent à cet égard que le déni est associé à la perversion ou qu'il se dissimule derrière une représentation substitutive. Le déni n'est pas ici un simple rejet, mais peut signifier que d'autres mécanismes de défense ou de réparation du clivage du Moi sont à l'œuvre (désaveu, fétichisme, oubli...).

La pratique de la négation n'est pas toujours lucide cependant. Les politiques d'entreprise sont susceptibles d'induire ce mécanisme lorsque celui-ci apparaît être le ciment d'une culture ou le ciment des exigences au titre de la performance. La culture

d'entreprise contribue à façonner les représentations de ses sujets. Les acteurs de l'entreprise se trouvent ainsi éduqués pour parler avec des mots aveugles.

A l'ère de l'économie de la connaissance et du développement généralisé de l'usage des technologies de l'information et de la communication, un nouveau type de risque surgit qui est celui de la fausseté des connaissances organisationnelles et managériales. Qu'on le veuille ou non, la notion d'inconscient traverse y compris l'œuvre d'auteurs alternatifs aux grands auteurs de la psychanalyse. Citons Schopenhauer, Lévi-Strauss... dont les apports sont souvent utilisés pour nier les connaissances de la psychanalyse, tandis qu'ils s'en sont souvent inspirés.

Daniel Bonnet
Président de l'I.P&M
Directeur de la publication

Prolégomènes

Introduction au travail du négatif

Ce n° 3 de la Revue *Psychanalyse & Management* publie une sélection d'articles présentés au cours du colloque annuel de l'I.P.&M, en association avec ESC Clermont Graduate School of Management. Cette sélection éclaire la connaissance du fonctionnement des organisations et les discours du management sous l'angle du mensonge, de la dissimulation, du déni, de la dénégation et de l'oubli.

Ces notions trouvent leur unité dans le concept de la négation chez Freud (1925) ou du négatif chez Green (1993). Le travail du négatif était soupçonné bien avant les travaux de Freud, en philosophie notamment, et ce fut le point d'ancrage du concept de l'inconscient, ce qui est psychique sans être conscient (*Ibid.*, : 77), plus largement de la découverte des processus psychiques comme le refoulement. Un autre point de vue donné par Green (*Ibid.* : 79) est celui de l'absence de conscience qui joue le rôle de négatif.

Ces notions habitent le fonctionnement des organisations et leur management. C'est une perspective inconsciemment mobilisée au cours d'un diagnostic, au cours de la mise en œuvre d'une stratégie ou d'un changement. Tout changement impose la révélation du négatif, qu'on le nomme problème, problématique, dysfonctionnements... que le fonctionnement courant de l'organisation et son management ont incorporé au fil du temps.

Ces différentes notions ne sont pas étrangères l'une de l'autre. Du point de vue clinique, elles peuvent être isolées ou affecter un individu en particulier. Sur la scène du fonctionnement et du management des organisations, elles ont une unité. Elles sont des modes de signification, au même titre que la contradiction, le non-dit, le dire vrai, le dire opportun, etc... Enfin, elles marquent la nécessité de savoir « dire non » (Green).

Rien n'est caché ou falsifié sans raison. Cela peut l'être de manière consciente, lorsque le discours doit taire ou de manière inconsciente lorsque le discours inscrit l'action managériale dans certaines perspectives, la violence symbolique ou les idéologies du management.

Entre le mensonge... et l'oubli, la dissimulation, le déni et la dénégation caractérisent un ordre des processus de la psyché.

Le mensonge est une assertion qui déguise et altère une réalité ou la dissimule. Il s'oppose à la véracité, à la sincérité, à l'authenticité, jusqu'à organiser la dissimulation, le déni et l'oubli. Toutefois, derrière l'acception courante (*cf.* Le

Robert), il faut rechercher la signification, interroger le sens de l'acte. Le clivage du « vrai » et du « faux » traduit aussi, ou parfois, la recherche d'un juste milieu, le souci d'ignorer, d'esquiver. Il peut donc consister en une omission ou être le fait d'un acte réfléchi. Le mensonge interroge l'intention qui expliquerait ce comportement... ou n'interroge pas que l'intention si l'on examine la fonction du négatif...

L'oubli renvoie à d'autres symptômes : la censure, l'oblitération, le refoulement, le déploiement de stratégies d'empêchement à faire. Qui n'a pas observé que le déploiement des stratégies d'empêchement à faire est courant, même systématique, dès lors qu'il s'agit de mettre en œuvre une stratégie de changement. Ce que l'on ignore parfois, c'est que l'oubli peut engendrer des situations invalidantes : l'impasse concurrentielle sur une longue période pour une entreprise, voire pour une industrie. On mesure là encore l'importance du négatif. Rampantes et peu structurées au départ, tout est normal en apparence ⁽¹⁾, mais ces stratégies peuvent dissimuler des pathologiques organisationnelles.

Du tout est normal en apparence à l'acte redouté, par exemple le suicide au travail, le mensonge, la dissimulation, le déni, la dénégation et l'oubli sont à l'origine de l'ordre symbolique et de la vie fantasmatique des organisations. Ils impactent le fonctionnement, le management, la stratégie. C'est un angle mort de la recherche en Sciences de Gestion. Les contradictions et les paradoxes ont toutefois leur conceptualisation dans cette discipline : l'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1986, 1989)².

La négation (Freud, 1925) ou le travail du négatif (Green, 1993) ne sont pas que des opérations du langage. L'un et l'autre impliquent des productions de la psyché, des opérations de refoulement relatives à une situation de gestion ou de management, de résistance, de défense en présence de frustrations ou le désir de s'en affranchir... On mesure toute la difficulté d'en appréhender la signification. Le négatif est polysémique.

La question du sens est clarifiée par Green (2011 : 33) ; dans un premier sens, le rapport au négatif peut caractériser un antagonisme (désaccord, opposition, contradiction...). Il peut dans un second sens s'agir d'un arbitrage dès lors que le oui et le non voisinent. Il peut se rapporter à une situation latente, à un manque (une absence ou quelque chose qui est inexistant) par lequel s'établit le rapport à l'économique et au politique ⁽³⁾.

¹ À l'exception des résultats économiques et financiers qui se dégradent et que l'on s'active à redresser...

² BRUNSSON N. (2002), *The organization of hypocrisy. Talk, decisions and actions in organizations*, Lavoisier, 242 p.

³ Dans le registre lacanien de l'Autre, le discours managérial se fait-il le porte-voix de nos idéologies économiques et politiques ? Certains des psychanalystes rappellent la position de Lacan (1972 : 39) : « Ce qui distingue le discours du capitalisme est ceci : la **Verwerfung**, le rejet, le rejet en dehors de tous les champs du symbolique avec ce que j'ai déjà dit que ça a comme conséquence. **Le rejet de quoi ? De la castration.** Tout ordre, tout discours qui s'apparente du capitalisme **laisse de côté** ce que

Dans cette perspective, le manager peut-il se tenir en réserve, sous peine de falsification de sa propre pensée ? Le mensonge apparaît comme un abandon de soi, de ce qu'il prétend être et faire. Il est un symptôme de l'estime de soi et par conséquent de la qualité et de l'efficacité des collaborations, de la communication au sein des organisations. Le fonctionnement des organisations installe alors des stratégies de dénégation. Comme Aragon, le sujet qui est aussi l'acteur se découvre un jour, peut-être, avoir vécu à l'ombre du mensonge et de la dissimulation. Penser le négatif, c'est aussi penser la duplicité, lorsque la pensée fait corps et chair avec le « vrai » et le « faux ».

Dans « Visible et invisible », Merleau-Ponty (1964) voyait dans la dualité des termes de la pensée un obstacle épistémologique. Il se montrait très réservé sur la dialectique du rapport entre le sujet et l'objet. Il marqua sa préférence pour la dualité du visible et de l'invisible dans laquelle s'organise la perception ainsi que le rapport entre le manifeste et le latent. Penser et réfléchir n'avaient pas la même signification pour cet auteur. Ce n'est pas sans rappeler Descartes : « Je suppose que toutes les choses que je vois sont fausses, je me persuade que rien n'a jamais été de tout ce que ma mémoire remplie de mensonges me représente ». Le monde sensible était pour Merleau-Ponty l'assise de la vérité.

Le mensonge, la dissimulation, le déni, la dénégation et l'oubli s'articulent dans la conjonction (ou le frottement) des mondes sensible et cognitif, dissimulant la façon de se penser et d'agir dans le monde.

Daniel Bonnet
Jean-Claude Casalegno

nous appellerons simplement **les choses de l'amour**, mes bons amis. Vous voyez ça, hein, c'est un rien ! C'est bien pour ça que deux siècles après ce glissement **la castration a fait enfin son entrée irruptive sous la forme du discours analytique**. Naturellement, le discours analytique n'a pas encore été foutu d'en donner même une ébauche d'articulation, mais enfin, **il en a multiplié la métaphore** et il s'est aperçu que toutes les métonymies en sortaient ». Proudhon (1846) y voyait « un lieu de nulle part ». Le mensonge et le déni concerneraient le sujet lui-même dans son irréductible attente affective et non les affaires de cumul patrimonial et financier en cours si légales et légitimes qu'elles soient. Tout comme le psychanalyste, et avec la même déontologie, le manager doit se mettre à l'écoute de ce qui fait le secret du fonctionnement des organisations.

CONTRIBUTIONS

Ce numéro trois de la série éditoriale Psychanalyse & Management propose onze textes sélectionnés autour du fil conducteur de la négation sous différentes déclinaisons. Nous présentons ci-dessous la contribution des auteurs.

Marcella Costin et Oleg Gheorghies ouvrent la présentation des contributions avec un article sur l'usage courant du mensonge dans le domaine commercial. Marcella Costin est docteur en médecine et docteur en sciences de gestion. Oleg Gheorghies est psychiatre à l'hôpital Pierre Janet au Havre. Cet article met l'accent sur les aspects intentionnels et manipulateurs du mensonge et sur les techniques. La recherche rend compte des observations réalisées au sein d'une entreprise de commerce électronique qui use de pratiques mensongères pour séduire et escroquer les clients.

Le second article met l'accent sur l'usage du mensonge relativement à la santé du dirigeant d'entreprise. Il est proposé par Rose-Myriam Mondelus, chargée d'enseignement à Sciences Po Rennes, Lionel Honoré, professeur des universités à Sciences Po Rennes, Olivier Torres, professeur des universités à Université Sud de France. Le terrain de recherche est le cadre des relations bancaires. Le déséquilibre informationnel entre les parties introduit une déviance mensongère intentionnelle ou non, parfois délictueuse, de la part du dirigeant d'entreprise. Celui-ci prend des risques à cet égard. Les conseillers financiers peuvent eux-mêmes adopter un comportement opportuniste.

L'article de Jacqueline de Bony, sociologue, chargée de recherche au CNRS/LISE, explore la problématique des pratiques délinquantes dans le domaine du licenciement transactionnel des cadres. Le déni de la part de l'employeur entretient ces pratiques. Il est une source de souffrance pour les cadres qui sont généralement placés en situation d'injonction paradoxale et, de surcroît, endossent une responsabilité qui ne leur incombe pas.

Dominique Drillon, professeur en management des ressources humaines à l'École Supérieure de Commerce de La Rochelle et psychanalyste, Georges Botet-Pradeilles, psychologue, explorent les dessous cachés de la réussite professionnelle des cadres et des dirigeants. La réussite professionnelle ne tient pas qu'au talent, au mérite et aux compétences. Il y a évidemment la stratégie de carrière, plus ou moins opportuniste ou ambitieuse, mais aussi bien d'autres déterminants qui se dissimulent derrière les discours, nécessitant de bien comprendre les jeux d'acteurs et les jeux de pouvoir.

L'article suivant de Benoît Cherré, professeur à l'UQAM (Montréal) questionne également la problématique de l'ambivalence des comportements humains. Le sujet est celui du harcèlement moral. Le sujet est largement traité dans la thématique du risque psychosocial. L'originalité de l'article est de proposer une

lecture du phénomène du harcèlement moral à l'aune des apports de l'œuvre de J.P. Sartre. La recherche de l'auteur dégage quatre causes ontologiques à la charnière de l'éthique et de la psychologie.

Sur le thème de la gestion des risques considérés de manière générique, l'article de Nicolas Dufour identifie trois catégories de barrières, techniques, linguistiques et culturelles, à surmonter pour faire face aux postures de déni du risque et pour instituer une culture du risque au sein des organisations. Si le risque est un objet-frontière, alors le concept de l'acteur-réseau ouvre des perspectives théoriques et managériales permettant de franchir les barrières.

L'article de Jean-Claude Casalegno, professeur à l'École Supérieure de Commerce de Clermont-Ferrand, identifie les processus émotionnels, cognitifs et imaginaires communs aux acteurs qui ont été auteurs de pratiques délictueuses dans le domaine de la gestion des entreprises, dont les médias ont largement rendu compte. L'article décrit trois grandes affaires. Il permet de mieux comprendre les ressorts cachés que manipulent l'imposteur, le falsificateur... sans parfois se dissimuler, qui le rendent captif de sa propre image de puissance, mais révèlent les failles narcissiques.

Florian Sala, psychanalyste et psychologue, rend compte dans son article d'une pratique qui se développe à cet égard, qui est celle de l'usurpation d'identité. L'auteur fait le récit d'un cas d'usurpation d'identité concernant un cadre du secteur informatique par une personne tierce. L'originalité de l'article est aussi de nous faire comprendre la posture psychanalytique face au désarroi et au cauchemar qui vit la personne dont l'identité est usurpée pour mieux saisir les ressorts de la reconstruction identitaire.

La ruse est une pratique courante du management. Mais, si licite qu'elle puisse être en de nombreuses circonstances, elle dissimule un mécanisme de dénégation. Daniel Bonnet, chercheur associé à l'ISEOR, Florian Mantione président du cabinet éponyme, analysent ce mécanisme dans le cadre d'une mission de recrutement d'un directeur pour une coopérative qu'il fallait déjouer pour que la mission réussisse. La ruse de la raison chère à Hegel n'apparaît à cet égard que comme une habileté dissimulant la ruse de l'homme.

Lorsque le mensonge en vient à organiser la vie d'un sujet, alors il faut ausculter le système des relations de celui-ci. Dans l'affaire Romand, le mensonge a même inspiré la confiance. Il s'agit dans cet article qui nous est proposé par Xavier Fiszbin, chercheur à l'Université Libre de Bruxelles, de cerner la limite floue entre le mensonge pathologique et la mythomanie. Au-delà, il s'agit d'attirer l'attention sur la réalité de la réussite sociale... dans la vie professionnelle.

Les techniques de manipulation ont largement intégré les pratiques du management. Aucun cours de management ni aucun manuel... ne les enseignent. Le management est rêvé hors sujet, mais paradoxalement sur la base de principes messianiques impliquant l'adhésion du sujet. L'article d'Emmanuel Diet, psychanalyste et analyste d'institution, dresse un large panorama des paradoxes du management. Leur terreau est la conflictualité. Le management s'y met en scène avec un must de technicité, au nom de la modernité, de la performance. La culture de l'entreprise apparaît finalement fermée et autosuffisante. La critique n'y est guère permise.

Conclusion

La vision dualiste de la négation (*negare* = nier) la pose comme un opérateur logique unaire. En des termes simples, cela signifie que deux affirmations s'opposent. L'une serait vraie et l'autre fausse, mais pas nécessairement selon que le Tiers est exclu ou inclus. La négation linguistique se distingue donc de la négation logique.

Les travaux de Damourette et Pichon montrent à cet égard que dans certaines langues, dont le français, la négation n'est pas si clairement marquée. La psychanalyse explore son noyau conceptuel et ses mécanismes. Différentes démarches analytiques permettent une mise en perspective. Cette mise en perspective peut être également réalisée dans un tableau des convergences et des spécificités permettant de quantifier et de qualifier les arguments connotés négativement.

Nous avons souligné la référence au concept de l'intersubjectivité contradictoire dans l'éditorial qui montre, en fait, que la transformation négative réside dans l'articulation signifiante. Il s'agit de repérer dans cette articulation signifiante ce qui bloque le changement, y compris, lorsque la négation n'est pas marquée. On trouve évidemment des situations où elle l'est. On observe, le plus souvent, que les acteurs s'ajustent à un réel, quand bien-même leurs énoncés comportent des arguments performatifs (ce qu'il faut faire pour changer). Les acteurs se maintiennent en suspension. Le changement serait possible, mais il ne se fait pas. Cela signifie que la transformation négative s'opère dans cette articulation des conjonctions d'opposés, ou dans l'épistémologie de Platon dans la participation des contraires. Le sujet est bien sous l'emprise des mécanismes de défense. Le travail en intersubjectivité contradictoire doit identifier cependant les différentes rhétoriques de la performativité des énoncés. Il comporte également de faire travailler les acteurs sur le non-dit. En effet, la transformation négative s'articule sur les croyances et sur les présupposés à partir desquels s'organise la dérive des raisonnements. Il faut enfin observer les lignes de flottaison, comme nous l'avons mentionné dans l'éditorial.

Les textes sélectionnés et publiés dans ce numéro trois de la Revue *Psychanalyse et Management* mettent en perspective ce concept de la négation selon différentes déclinaisons : le mensonge, le déni, la dénégation, la ruse, notamment, mais aussi la déviance, le caché, l'aliénation, l'usurpation, l'illusion. Nous remercions les auteurs pour l'intérêt de leurs travaux à cet égard et pour leur contribution. Ces travaux contribuent à enrichir la connaissance scientifique sur cet aspect des comportements humains et organisationnels qui sont un angle mort de la recherche en Sciences de Gestion. Mais ils ouvrent des perspectives. La négation a en effet à voir avec une autre thématique qui est celle de la régression narcissique de laquelle recèle la faille narcissique, lorsqu'elle se lie en particulier avec le travail du négatif, et lorsqu'elle est socialisée par (et dans) les

stratégies d'entreprises visant à fixer la libido des acteurs, à canaliser leur énergie et les identifications, à instituer les liens de dépendance et à la valoriser par son inversion (être le meilleur, le plus performant, être apprécié...). Freud l'a identifié comme racine de la névrose. Le lecteur avisé verra le lien que nous établissons avec le mécanisme de la sublimation. C'est cela aussi qu'il faut chercher à mieux connaître pour comprendre le mode opératoire des transformations individuelles, sociales, organisationnelles. Green (1993) a souligné l'inextricable ambivalence du désir humain, source des paradoxes... et de la rivalité. La sublimation vient tempérer les dérives de la décharge pulsionnelle qu'il faut sans cesse contrarier. C'est une source de tensions narcissiques chez les acteurs et entre eux. Cette perspective fait également référence à ce que Winnicott a défini comme l'en-deçà névrotique. Les défenses s'activent notamment lorsque des événements menacent l'étayage narcissique du sujet. La défense ne sera cependant profitable que si le sujet est en harmonie dans son milieu, pour éviter la dépendance (aliénation) ou le repli. Cette perspective sera abordée en premier lieu sous l'angle du « coping : le faire-face ».

PUBLICATIONS DE L'I.P&M

BONNET D., TESSIER N., DAVID. P., (2013), « Articuler Intelligence et Compétence dans les Organisations », *Revue Psychanalyse & Management* n° 01, Édition I.P&M, 267 p.

BARTH I., (dir.), (2008), *Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations*, Editions 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.), BONNET D., (2013), « Un certain autre regard », *Revue Psychanalyse & Management* n° 02, Édition I.P&M, 197 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), *Être homme ou femme dans les organisations : Contribution à l'éclosion 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.

Ce numéro trois de la Revue Psychanalyse & Management publie une sélection d'articles présentés au cours du colloque organisé par l'I.P&M en association avec l'Ecole Supérieure de Commerce de Clermont-Ferrand, en novembre 2012. Le sujet de la négation (Freud, 1925) est traité au travers de divers déclinaisons, le mensonge, la dissimulation, le déni, la dénégation et l'oubli.

La négation signale que des contenus de la pensée sont refusés, par exemple au titre des désaccords, des frustrations ou des souffrances qu'ils infligent. Les contenus refusés sont refoulés, ce qui signifie que des mécanismes de défenses sont à l'œuvre. La négation est un substitut du refoulement (Freud, 1915). Pour certains d'entre eux, selon qu'ils affectent la perception ou la représentation, ils peuvent revenir à la conscience, c'est-à-dire que le sujet en a connaissance. Mais, le refoulement demeure. La déclinaison prend sa forme au cours du trajet entre la perception et l'élaboration de la représentation. Ce processus détermine l'action du sujet qui s'accomplit en regard des contenus de la stase de la pensée. Cette action peut prendre différentes formes dont la plus citée est la résistance. Mais, il affecte aussi l'élaboration de la connaissance par celui-ci. Les déclinaisons citées ci-dessus désignent des formes observables dans le cadre d'une relation sociale normale. Les textes publiés dans ce numéro caractérisent des formes observables au sein des organisations et dans la pratique courante du management. Freud a montré que la connaissance des mécanismes de défense courante est accessible par l'analyse du jugement des sujets. Elles peuvent néanmoins évoluer selon une perspective pathologique.

Au sein des organisations, on peut observer des négations construites. Les plus courantes se caractérisent par des dysfonctionnements au sein de l'organisation, mais aussi par une mauvaise qualité du management. Elles dérivent des négations primitives. Les comportements au sein de l'organisation ne sont pas nécessairement significatifs ni verbalisés. Ils sont souvent admis et font partie du fonctionnement courant. Les acteurs trouvent d'ailleurs des solutions pour s'en accommoder ou pour contourner les contrariétés. Néanmoins les acteurs ont posé des actes dysfonctionnels. L'analyse du caché et du non-dit permet d'accéder à la connaissance de ces négations construites. Les textes publiés ouvrent sur d'autres perspectives de recherche.

Tarif : 26,00 €

ISSN : 2272-4729

ISBN : 978-2-9547820-2-7

Code barre

9782954782027

