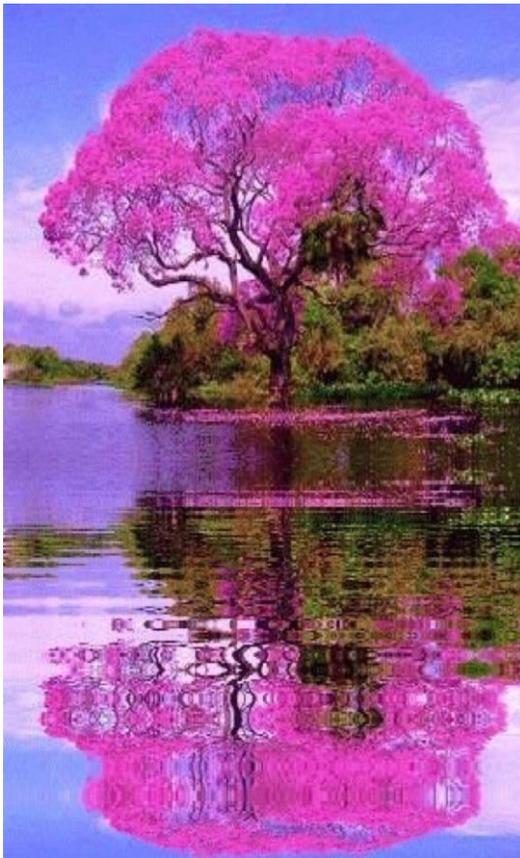


L'ETHIQUE DU « SOUVERAIN BIEN »
UNE RELATION AVEC L'ANGOISSE DE LA MISE EN MOUVEMENT...



[Pour le plaisir des yens1.tumblr.com](http://www.pour-le-plaisir-des-yens1.tumblr.com)

Daniel Bonnet
Annick Schott

Revue
Psychanalyse
&
Management

N° 12/ 2018

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
daniel.bonnet@ip-m.com

Abonnement
Prix au numéro 32,00 €

© Image de couverture
Source : [\(268\) Pinterest](#) - [Pour le plaisir des yeux! \(tumblr.com\)](#)

Série Éditoriale Psychanalyse & Management
1^o édition

ISSN : 2272-4729
ISBN : 978-2-9574955-3-5
Dépôt légal : Mars 2022

Achévé d'imprimer en 2022 – Lattes (France)
N^o d'impression :
AGL Imprimeur
133, rue du Lantissargues – ZA de Maurin
34970 LATTES

@ Institut Psychanalyse & Management, 2022

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° 12 / 2018

L'ETHIQUE DU « SOUVERAIN BIEN »
UNE RELATION AVEC L'ANGOISSE DE LA MISE EN MOUVEMENT

Daniel Bonnet (*dir.*)

AnnikSchott
Rédactrice en chef invitée

INSTITUT PSYCHANALYSE & MANAGEMENT

ÉDITEUR : Institut Psychanalyse & Management	
COMITÉ EDITORIAL	
Directeur de la publication	
Daniel Bonnet	ISEOR, Magellan, Université Jean-Moulin, Lyon
Directeurs scientifiques	
Isabelle Barth Thibault de Swarte	Professeur des Universités, Université de Strasbourg 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 honoraire de la revue <i>Connexions</i> (Éd. Erès)
Comité de Rédaction	
Rédacteurs en chef	
Patricia David	Professeur émérite, Université Catholique de Lyon
Patrick Haim	Professeur de management, HDR, Directeur de recherche, IMSES
Emmanuel Diet	Psychologue, Psychanalyste
Comité de lecture	
Daniel Bonnet	Docteur en sciences de gestion, HDR
Georges Botet	Docteur en psychologie cognitive et analytique, écrivain
Patricia David	Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon
Emmanuel Diet	Psychanalyste, Psychologue, Analyste de groupe et d'institution
Dominique Drillon	Professeur de Management, La Rochelle BS, Excecia Group, 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	Professeur des Universités, Université de Strasbourg
Marc Bonnet	Professeur des Universités, IAE, Université Jean Moulin, Lyon
Georges Botet	Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales
Roland Brunner	Psychanalyste, Fondateur de la SFCoach
Jean-Claude Casalegno	Professeur, ESC Clermont Business School School
Patricia David	Professeur Émérite, Université Catholique de Lyon
Jean-Marie Dolle (†)	Professeur Émérite, Université Lumière Lyon 2
Emmanuel Diet	Agrégé de philosophie, Psychanalyste-Analyste de groupe et d'institution
Anne-Lise Diet	Psychologue, Psychanalyste, Analyste de groupe et d'institution
Dominique Drillon	Professeur HDR, La Rochelle BS, Excecia Group, Psychanalyste
Bernard Guillon	Maître de Conférences HC, HDR, Université de Pau et des Pays de l'Adour
Rym Hachana	Professeur, ISCAE, Université de la Manouba, Tunis (Tunisie)
Patrick Haim	Professeur de management HDR, Directeur de recherche, IMSES
Hubert Landier	Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie. Expert en relations sociales et gestion de crise
Marc Lasseaux	Psychanalyste, Interventions cliniques, PSY&CO ; I.P&M
Mario Perini	Psychiatre, Psychanalyste, Il Nodo Group, Turin (Italie)
Yvon Pesqueux	Professeur Titulaire, Chaire DSO, CNAM, Paris
Jean-Pierre Pinel	Professeur des Universités, Université Paris-Nord
Henri Savall	Professeur Émérite, Université Jean-Moulin, Lyon
Annick Schott	Maître de Conférences 5CH DR, Université Bordeaux-Montaigne
Jean-Benjamin Stora	Psychanalyste, Psychosomaticien, Hôpital La Pitié Salpêtrière, Paris
Thibault de Swarte	Maître de Conférences HDR, IMT Atlantique, SRDC, <i>Idea Lab</i> LASCO
Nathalie Tessier	Professeur, ESDDES, Université Catholique de Lyon
Lise Vieira	Professeur Émérite, Université Bordeaux-Montaigne
Zahir Yanat	Professeur, ISTEAC, Paris
Véronique Zardet	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 : Lisibles - Numérotés et titres au-dessus, référencés dans le texte – réalisés au format B5 16 x 24.

Bibliographie : ISO 690 (Z 44-005)

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

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 : <i>Management et servitude de l'éthique du « Souverain Bien » !</i>	11
AVANT-PROPOS : <i>L'éthique économique et sociale des entreprises. L'éthique du Souverain Bien est-elle remise en question ?</i>	15
PROLEGOMENES : <i>Questionner la métamorphose de la signification</i>	17
CONTRIBUTIONS (auteurs, résumés)	19
1 ^{RE} PARTIE : CONCRESCERE	23
Annick Schott <i>Les perspectives du Souverain Bien en PME ? Éclairage à l'aune du développement des talents</i>	25
Jean Claude Casalegno <i>Où est passée la question du Bien commun dans les sciences de gestion ?</i>	55
Benoît Cherré, Zouhair Laarraf <i>Souffrance éthique : Le rôle des émotions morales</i>	71
2 ^E PARTIE : ABSTRACTIO COGITATIONIS	93
Gilles Brun, Philippe Ducatteuw <i>Recontre de l'éthique aristotélicienne du Souverain Bien, du telos et du skopos, et des travaux de Berne concernant l'autorité saine</i>	95
Daniel Bonnet <i>L'entendement du Souverain Bien. Questionnement du statut ontologique de l'éthique. Le travail de l'anantiose. La transformation de la condition intelligible de la pratique</i>	111
Thibault de Swarte <i>Les enjeux éthiques de la « nouvelle économie » : Quels apports de Lacan et Žižek</i>	123
CONCLUSION : L'Un, l'autre nom du « Bien »	153
PUBLICATIONS de l'I.P&M	155

ÉDITORIAL

Management et servitude de l'éthique du « Souverain Bien » !

L'éthique du « Souverain Bien » pose un cadre pour l'accomplissement de soi à l'aune des vertus de l'intelligence humaine et du comportement. Le « Bien » ne se satisfait pas d'approximation(s). Il doit tendre vers une perfection continue de soi pour soi-même, et de soi dans ses relations et dans ses activités humaines dans la cité. L'accomplissement du « Bien » relève de l'éducation permanente.

Dans la société moderne, la vie fait prévaloir l'accomplissement des désirs au travers de la consommation. L'accomplissement de la vie au travail s'apparente pour un grand nombre de citoyens à ce qu'Aristote (*Éthique à Nicomaque*, I, 3, 1095b) a appelé la vie d'esclave, pour d'autres autorise une vie de lucre et/ou une vie d'honneur. Aujourd'hui, l'accomplissement de soi fait prévaloir assez largement la vie de jouissance. Mais pour quelles fins ?

Dans le champ des activités économiques, l'éthique ne vise plus que l'accomplissement de fins matérielles, dont le gain financier est devenu la cause finale de premier ordre. L'accomplissement pour l'utilisateur ou pour le client, pour le collaborateur et pour tous les tiers, n'apparaît plus qu'une cause de second ordre, nonobstant les discours, fussent-ils de la Responsabilité Sociale/Sociétale, du Développement Durable, du marketing et de la communication... L'éthique est réduite à une morale, normative au regard de son adossement à la responsabilité individualisée. Le sujet est l'acteur ou l'agent, dont les comportements pratiques sont largement théorisés en sciences économiques et en sciences de gestion. Leurs avatars sont les interlocuteurs de leurs discours. En management, la référence est le comportement organisationnel, nonobstant l'autorisation d'une dose d'hypocrisie organisationnelle. L'éthique des affaires ainsi normalisée ne s'enlise-t-elle pas dans les pires servitudes humaines, nommée par Aristote, la servitude de la richesse ? L'humain se trouve attelé à une chaîne de servitudes. L'addiction à la consommation dissimule la servitude de l'esclave à l'aune de l'incompatibilité de l'économique et du social, tandis que la servitude de la richesse se réduit à l'accomplissement des plaisirs en « roulant carrosse ».

Assurément le « Souverain Bien » ne structure pas la convergence des imaginaires en management et dans le monde des affaires. Le monde des affaires a sa morale et sa théologie morale promulguée par le management. Ils sont souverains. Pourtant le « Souverain Bien » vise à traiter des questions pratiques. Ne pourrait-il pas être le support de l'enseignement de l'éthique et de la Responsabilité Sociale ? Il ne l'est pas. La praxéologie de l'éthique assigne le sujet à la servitude épistémologique et à sa justice, à une épistémè régionale évitant le débordement des imaginaires. Le sujet de l'éthique du « Souverain Bien » est délaissé par la recherche scientifique en management, qui se limite à enseigner des codes de bonnes pratiques, visant autant que ce peut à normaliser les comportements pour les choses de sa production et de son commerce. La fragmentation par le libre arbitre des institutions entretient une hétéarchie. La place assignée au

« Souverain Bien » est celle du plafond de verre, afin qu'il n'entre pas dans les coulisses. Il s'agit de maintenir la séparation des faits et des valeurs, les institutions économiques n'ayant ainsi à se soucier que du marché et non du « Bien Commun » et de l'intérêt général, ni à s'assigner des exigences de saine vertu concernant la conditionalité morale. Le management est au service d'une construction politique renversant le rapport entre la fin et les moyens, sous couvert d'exigences de performance, de compétitivité, de concurrence. Pourtant c'est toute la vie dans la cité qui y gagnerait si le marché y contribuait pour sa part, à tout le moins à ne pas réduire le « Bien Commun » pour un petit nombre sur la planète. Tout excès engendre ses contraires. Et dès lors, ce qui s'institue est l'anarchie, régime auquel le monde des affaires est désormais aussi confronté. Il s'agit que les institutions contribuent toutes à la promulgation des valeurs du « Bien Commun » par leurs pratiques, par leurs contributions éducatives. Mais, on le sait, cette perspective obligerait à une révision échirante de la logique du capitalisme, du libéralisme économique, particulièrement dans ses versions totalitaires. Contrairement à ce que promulguent certains travaux de recherche en management, ce dernier aurait à renoncer à l'œuvre machiavéllienne, à renoncer même à l'assignation de sa vie à faire le bien pour la richesse des suzerains. Il n'est pas non plus réservé au *prince*, ni à l'art militaire, de mettre en œuvre une bonne qualité de management. Il faut du courage.

L'éthique du « Souverain Bien » est à traiter dans son écart aporétique. Y aurait-il une place pour le doute ? *Et si l'effondrement avait déjà eu lieu ; l'étrange défaite de nos croyances* (R. Gori, 2020). Toute analogie falsifie la liberté de la pensée... qui doit sans cesse reprendre sa liberté et s'aérer..., « laquelle dans une première approximation a à se poser au niveau mésologique de l'organisation » (G. Deslandes, 2013 - Ghislain Deslandes, Essai sur les données philosophiques du management, Paris, PUF, 2013, 272 p. (openedition.org)) – mais aussi à se poser comme sujet de sa propre existence affranchie de ses propres dépendances (M. Foucault, cité par G. Deslandes). C'est aussi la position de J. Attali (2021) relativement à « la transformation de soi pour imaginer le monde de demain » (*In X. Pavie (2021), Imaginer le monde de demain*, pp. 137-146). L'éthique du « Souverain Bien » impose de faire la place des mondes de l'imaginaire afin de rendre possible ce qui a été rendu impossible par la corruption de la pensée, en étant bien conscient que la servitude de la vie d'esclave cache la turpitude de la vie de lucre, quand bien même elle n'est que désirée. À l'ère consumériste, désirer pour soi, c'est faire advenir la demande sur le marché et l'instrumentalisation du sujet, son conditionnement. Posons-nous la question : La liberté, c'est quoi ? Ce n'est certainement pas celle de disposer de ressources financières pour consommer. Non que tout humain ne serait pas intelligent et stratège ; ils le sont et trouveront des échappatoires, des solutions, instrumentales, techniques, technologiques, des solutions tout à fait intelligentes mêmes... Mais il se trouve que le refoulé peut se faire discret. Il est aussi une énergie latente qui vient le moment donné réveiller les consciences. « Alors le récent se renforce de l'énergie latente du refoulé et le refoulé parvient à agir derrière le récent avec l'aide de celui-ci » rappelle R. Gori (2020 : 239) en

citant Freud (1986 : 189). Et si l'humain ne pense plus le « Bien Commun » ou que l'individualisme ne fait plus que la place de « l'égo » et du bien pour soi, alors réfléchissons sur ce que nous dit R. Gori (2020 : 211), réflexion que nous pouvons avoir à propos du « Souverain Bien » : si « les principes fondateurs sont devenus des signifiants vides, des signifiants sans significations... une société organisée par des signifiants sans signification produit et promeut un type d'homme banal », ce qui conduit que l'humain se trouve, y compris à son insu, assigné à une place d'exécuteur... « demeurant à un niveau instrumental, ne faisant plus l'objet de dilemmes moraux, car pour qu'il en soit autrement, il aurait fallu qu'ils soient pensés » (R. Gori, 2020 : 212). Ce n'est pas la rationalité, ni l'efficacité des techniques et des technologies, ni la gestion économe, fussent-elles digitales, numériques, intelligentes..., qui y parviendra.

Daniel Bonnet
Directeur de la publication

AVANT-PROPOS

L'éthique économique et sociale des entreprises
L'éthique du Souverain Bien est-elle remise en question ?
Discours et pratiques responsables ?
Engagements déclaratifs et réalités ?
La transformation radicale de la fonction du « maître » ?
La falsification de l'objet du désir en question ?

« *Tout art et toute investigation comme toute action et tout choix tendent vers quelque bien, à ce qu'il semble... Aussi a-t-on affirmé avec raison que le Bien est ce à quoi toutes choses tendent. Mais, en réalité...* » (Aristote, Éthique à Nicomaque, 1094a)

L'intention marque une direction de l'intelligence et surtout de la volonté vers une fin, à la fois le terme où l'on tend et l'effort (Cnrtl). Cette définition fait référence à la cause finale (le *telos*) chez Aristote qui distinguait la finalité et le terme. La science poursuit-elle ce même but et son terme visant à expliciter le phénomène par sa cause finale ? La science du management les poursuit-elle dans son champ scientifique ? La gouvernance et le management des entreprises et des organisations sont observés méthodiquement par les chercheurs en management. Qu'ont-ils à en dire qui éclairerait les managers et leurs collaborateurs, mais aussi les citoyens ?

La définition proposée souligne immédiatement qu'il s'agit d'une disposition d'esprit, un mouvement intérieur par lequel une personne se propose, plus ou moins consciemment et plus ou moins fermement, d'atteindre ou d'essayer d'atteindre un but déterminé, indépendamment de sa réalisation, qui peut être incertaine, ou des conditions qui peuvent ne pas être précisées. Il y a évidemment des situations qui échouent sur ce donné de l'incertitude, encore que..., mais il est aussi fréquent que les conditions sont données par le cadre même de l'action humaine qui peut ne pas avoir fait preuve de sagacité, parfois à dessein de causes finales non avouées. On ne peut imaginer que les êtres humains ne soient pas intelligents, l'intelligence s'exerçant également par la ruse, la malice et tout autre procédé contribuant à éclairer une finalité et son terme. Ainsi, la règle laisse couramment des espaces de liberté et des marges de manœuvre, en son nom, sans contrepartie, sans contrainte, qui sont largement investis pour contourner, empêcher, dissimuler, poursuivre une finalité et son terme distincts de l'intention.

Les conceptualisations en vogue dans le management des organisations trouvent souvent leur source dans les travaux de la recherche vulgarisés (enseignement, formation, apprentissage, conseil, pratiques professionnelles...) ou dans des rapports d'institutions (responsabilité sociale, développement durable, diversité...). Aussi souvent d'ailleurs, les conceptualisations émergent d'une pratique professionnelle volontaire qui fait école et qui intéresse les chercheurs (effet Hawthorne, stratégie qualité, crowdsourcing, entreprise libérée...).

Mais qu'en est-il de la mutation de la cause finale, de la finalité et de son terme, lorsque les conceptualisations sont préemptées par les acteurs, dans le monde économique, ce

qui entraîne le développement de fonds de commerce et le développement d'un marché (industrie de services intellectuels, conseil, formation coaching...) vertueux en leur principe ou en vertu de leurs buts de mission, mais sujets aux conflits de buts et contraints par les buts de système ? Les dirigeants d'Enron et d'Andersen étaient convaincus que leurs pratiques étaient saines et éthiques, malgré la preuve irréfutable du contraire. De nombreuses pratiques attestent du détournement des guides de bonnes pratiques, des chartes d'éthique, des certifications... pour des fins finalement douteuses. Le foisonnement des normalisations et des procédures rend très compliqué la gestion des situations. Des travaux de recherche peuvent-ils clarifier ce qui est plutôt authentique de ce qui relève de la falsification ?

Enfin, le chercheur a-t-il quelque chose à dire à propos de la fraude et des infractions au droit du travail, au droit social, au droit commercial, au droit fiscal... Que dire également des procédés questionnés du point de vue de la moralité, quand bien même les protagonistes en défendent la légalité ?

Le sujet est ouvert. Aux chercheurs de s'en emparer. Les articles publiés par ce n° 12 de la Revue Psychanalyse & Management invitent à un travail réflexif. L'évaluation du « Bien » est délicate. Elle relève de l'éthique plus que de la morale. Au nom des valeurs, la notion de « Bien » se trouve généralement évaluée en ses catégories de bon entendement rendant souvent difficile la compréhension de ce qui relève du désir ou d'une raison bonne. Il s'agit de faire preuve de discernement. L'impératif catégorique se trouve le plus souvent converti en impératif hypothétique faisant prévaloir la raison pratique, voire spéculative. La bonne raison que l'on se donne falsifie peu ou prou le « Bien » aux limites de son possible. S'il n'est pas l'objet de la volonté saine, le « Souverain Bien » ne cesse de se dérober...

Daniel Bonnet & Annick Schott

PROLÉGOMÈNES

Questionner la métamorphose de la signification

Quel étrange statut que soit celui du « Souverain Bien ». Il est à la fois celui du dépassement auquel le sujet travaille peu ou prou, et la limite où il se contient au fil des circonstances de la vie. Il met en question le familier et l'étrange. Le reflet du sujet de la subejectivité se saisit comme un autre exclu de l'entendement. Certes, l'image peut se saisir par l'actualisation avec des personnages ou des personnes. L'objet qui se présente peut ainsi être celui de la communion avec Dieu. Bien que remontant à des temps lointains, la référence à un Dieu est toujours d'actualité ; et elle l'est dans de nombreuses cultures d'entreprises, d'organisations, de communautés associatives. Il peut être celui de la référence à un souvenir, à une rémémoration, à une réminiscence, à un maître, à une figure, à un analyste... à l'Idée du « Bien ». Ce peut être l'idée poursuivant un questionnement ou un cheminement visant à ce qu'une conduite ou/et un comportement s'améliore, contribue au « Bien », au Bien Commun », voire change en son contraire, et que ce changement satisfasse l'affect de l'Idée du « Bien ». Ce qui est en jeu est le transfert. Freud (1933 : 198), dans *L'inquiétante étrangeté*, écrivait que la perception franchissait la ligne de démarcation entre le « réel » et l'imaginaire. Corrélativement, ce franchissement renvoie au sujet son image, mais aussi l'ombre de son désir qui l'aurait égaré... contre toute attente, car il faut aussi questionner l'intention. Alors, il comprend. Mais, il ne peut pas comprendre s'il ne se questionne pas, s'il ne perçoit pas le dilemme moral. Car saisir le concept du « Souverain Bien », c'est comprendre. Cela ne relève de la connaissance qu'après, bien après... une fois le travail analytique suspendu, que le travail réflexif ait pris le relais... ou à tout le moins, pour des références en situation analysées relativement à la conditionnalité du management, correspond à un travail réflexif bien conduit, à savoir un travail personnel qui engendre une métamorphose plutôt que des leurres. Cette métamorphose peut conduire à mettre en question l'appartenance à une organisation, à une communauté, l'engagement dans une activité pour une autre jugée plus noble.

Il s'agit de comprendre aussi qu'en situation de travail, une part du sujet est alignée à un « Autre », et à quelques « autres » auxquels il est en lien, et qu'y réfléchissant, il peut se trouver à se percevoir comme un « autre ». La métamorphose au champ du « Souverain Bien » impose une cassure existentielle, dans l'après-coup, suite à un choc, à un accident, une maladie ou à un trauma. La métamorphose qui surgit est celle la signification. L'idée du « Souverain Bien » questionne la métamorphose de la signification. Ce qui fait barrage en situation de management est que ce travail de signification ne se fasse pas, qu'il soit dénié. Le dépassement impose un travail sur les constructions et les transformations d'affects, rarement envisagé car le travail en situation de management est d'ordinaire d'ordre cognitif (analyses lexicales, sémantiques...) portant essentiellement sur les lexies émotionnelles. Ce travail est bien évidemment utile. S'il est analytique, il n'a rien à voir avec l'analyse (en psychanalyse, et aux limites somatopsychiques), qui seule

peut permettre au sujet de lever l'équivocité des mots. Or, toute production d'affects affecte (au sens de produire un effet - *Freud écrit « gêne »*) le déroulement de la pensée [Freud (1895), *Le Manuscrit G.*], et la perception. Il est possible d'évaluer sur le plan cognitif un rapport relatif à une diminution ou à une augmentation de l'intensité émotionnelle, mais impossible de saisir les transformations d'affects – attendu que les mécanismes de défenses inconscientes se manifestent également dans la sublimation et que la rationalisation est elle-même une catégorie des mécanismes de défenses inconscientes. L'Idée du « Bien » comporte de réprimer certains affects, par exemple liés à des désirs ou à des passions, et dès lors entrent en jeu les mécanismes de défenses inconscientes, notamment le refoulement qui est une transformation d'affects. Le refoulement s'appuie sur l'ambivalence de l'affect, puisqu'il est le renversement en son contraire, pour faire la place dans le registre de la conscience phénoménale (effet que ça fait au sujet) à un représentant de substitution (isolé de la production d'affect, qui elle est d'ordre pulsionnel). Sur le plan de la connaissance, ce qui est saisi est que le refoulement opère pour limiter le déplaisir à l'aune de la recherche d'un plaisir, mais le déplaisir est lui-même l'effet du refoulement qui a transformé le plaisir (réprimé) en déplaisir (A. Green, 1973 : 57), qui ce qui permet à son seul représentant de substitution d'accéder à la sensation et à la conscience phénoménale. Le travail cognitif ne peut rien en dire en dehors d'une herméneutique analytique, sauf à apporter une contribution clinique au travail de signification. Aussi, si le travail réflexif peut être dépositaire d'une signification donnée comme objective, mais occulte le champ des significations possibles manifestes et cachées, il est préférable de faire travailler le sujet sur les connotations plutôt que sur la signification ou le sens. C'est le travail de signification qui permet d'accéder à ce qui est perdu, peut être plus important que ce qui est signifié ou retenu comme signifiant [R. Barthes (1974) évoque une perte au sens de la disparition, telle que définie en spéléologie]. Si le fonctionnement de l'organisation et son aménagement produisent des coûts-performances cachés, le travail cognitif produit des connaissances cachées.

Daniel Bonnet
Annick Schott

CONTRIBUTIONS

Les émotions morales engendrent un jugement moral qui influencent les conduites humaines (Haidt, 2001). La recherche engagée par **Benoît Cherré et Zouhair Laarraf** est ambitieuse, car elle propose un processus réflexif destiné à éviter l'écueil d'une souffrance éthique au travail. Relativement à une éthique de la vertu, l'humain userait de son libre arbitre pour réaliser le « Souverain Bien » en son juste milieu de sorte à estimer comme rationnel son action morale au regard des circonstances. La rationalité du jugement moral de référence serait évaluée en fonction des intérêts de soi, mais accommodée au bien-être d'autrui. Toutefois il faut aussi y voir que ce jugement agit comme un leurre destiné à se donner bonne conscience, éviter la honte et la culpabilité. Les émotions morales stimulent la conscience éthique et à ce titre régulent préventivement la conflictualité, en accommodant les impératifs et les valeurs. Le terrain est ici celui des situations de travail. Cependant, le sujet questionne les conduites humaines plus générales. Ne s'agit-il pas pour le sujet de réguler sa souffrance éthique à laquelle il n'échappe pas, ainsi que son estime de soi ? Les auteurs posent comme objet de recherche les circonstances de la vertu. Comment être sigulier et éviter l'emprise de la normativité et de la conformité ? « La négligence à incorporer les émotions morales dans la compréhension des décisions éthiques nous apparaît être la cause majeure de l'échec de la vertu dans le comportement éthique », indiquent les auteurs. La question de l'évitement, tant de la souffrance éthique que de la prise de conscience, reste posée néanmoins...

La recherche de **Daniel Bonnet** questionne le statut ontologique de l'éthique du « Souverain Bien ». Le cadre de la recherche est ici également celui de l'Entendement du Souverain Bien ». La recherche souligne néanmoins que les acteurs ont à travailler au seuil de la conscience phénoménale, au seuil d'activation des mécanismes de défenses. Certes pour la recherche, il s'agit d'extraire de la connaissance générique. Toutefois pour les acteurs, ce qui est jeu est moins la connaissance que la capacité à penser. L'objet de recherche est donc le lien entre la pensée et la cognition, creuset de l'acte en puissance... d'être ou ne pas être. La perspective est toujours celles des futurs contingents. La catégorisation de l'éthique en management, déterminant généralement un cadre normatif et une morale, est en soi normative pour elle-même. Elle engendre une coupure dans « l'Entendement du Souverain Bien ». L'auteur propose un dispositif et un processus de travail dénommé « travail de l'énantiose ». L'instance de l'éthique est cependant marquée par le retour permanent du refoulé si la catégorisation de « l'Entendement du Souverain Bien » fait prévaloir les conduites sociales et économiques normatives. Le signifié de l'éthique n'est plus alors qu'un signifiant refoulé lui-même. La recherche montre que le symptôme ne porte pas sur le signifié mais sur le signifiant lui-même. Il y a toujours un écart énantologique entre le signifiant et le (ou les) signifié(s) qui barrent l'éthique de la vertu. C'est cet écart qui soude paradoxalement le lien. Dès lors le travail

réflexif s'inscrit dans une « grammaire générative », privilégiant la transformation dans les infatigables structures mentales plutôt que la performance d'une éthique normative. On rappelle à cet égard que vouloir discerner, c'est diviser, tandis que comprendre préserve l'unité ontologique de la *chose en soi*.

Avec la loi PACTE (09/10/2018) qui introduit la faculté pour les entreprises de se doter d'une mission d'intérêt général, ce sont les sciences de gestion qui ont également à se repositionner sur les plans de leurs contributions axiologiques et téléologiques. Les sciences de gestion ont à se dégager de leur encastrement imaginaire dans les doctrines de l'entreprise souligne **Jean-Claude Casalegno**, quoiqu'elles se prétendraient exemptes de toutes idéologies. Les mobiles académiques dissimulerait un « *faux self* » auquel la société aurait à se soumettre. Néanmoins, ce serait plutôt une couverture qu'une protection des acteurs, la technique étant sollicitée amplement pour couvrir les dommages... les externalités négatives. Les acteurs s'agrippent à la rationalité (Zucker, 2012). Ils s'agrippent également à une instrumentation d'opportunité (Responsabilité Sociale, Développement Durable...), certes vertueux en leur principe, mais ne soutenant que des faisabilités très modestes... plus adaptatives que transformatrices. Des conditions de possibilités de nouveaux modèles d'affaires apparaissent néanmoins, sous la catégorie des « alter-entreprises » (Roudaut, 2008). Au fond, il serait question de restituer une altérité économique vertueuse.

Aristote exigeait un « dressage » afin que la vertu devienne une disposition stable, une manière d'être. C'est que l'habileté a deux faces contradictoires, l'une jouable la seconde trouble, mais finalement confuse entre *skopos* (intentionnalité, utilité) et *telos* (cause finale, qui peut être trompeuse ou simplement téléonomique). La recherche de **Gilles Brun et Philippe Decatueuw** éclaire cette problématique dans le cadre de l'analyse transactionnelle d'Éric Berne, selon que le leadership du manager incarne l'une ou l'autre de ses causes. Cependant l'efficacité du leadership est attribuée au leadership psychologique car il est proche des réalités humaines à la différence du leadership responsable et du leadership effectif – correspondant donc aux trois statuts du leadership personnel du manager identifiés par E. Berne. C'est en effet cette forme de leadership qui marque et s'inscrit dans les imagos des membres d'un groupe. Il s'agirait cependant de discerner où est le « Souverain Bien » car les divergences au sein d'un groupe apparaissent à l'aune du *telos*. Ces divergences questionnent l'éthique de la vertu au champ du *telos* individuel. L'ajustement a à accorder le *telos* personnel de chacun et celui de l'entreprise, incarné par le leadership personnel du manager, lui permettant d'assurer une autorité saine... tout en laissant des espaces de liberté. Mais attention, la satisfaction n'est qu'un indice car elle peut être trompeuse. La *phronesis* (prudence, sagacité, sagesse pratique) est au cœur... ce qui renvoie au questionnement de Platon à propos de l'unité de la conduite dans la vie et de la connaissance. Reste que l'Entendement du « Souverain Bien » se nuance selon la perspective, la raison théorique (Platon), la raison pratique (Socrate) la disposition (Aristote) et l'éthique de la raison. Le *telos* bernien pointe la caluse

téléologique du groupe et le *telos* latent des membres d'un groupe (rapport de « soi » à l'égo...

Le dévoilement des talents éclaire l'essence du « Souverain Bien » pour **Annick Schott**. Le terrain de recherche est une Petite et Moyenne Entreprise dans le secteur du gros œuvre, retenue pour cette recherche au fil d'une vingtaine d'années de recherche dans ce secteur économique. Dans le champ des PME, l'habitus singulier et la posture de l'éthique du chef d'entreprise inscrivent le construit social des « lois de la maisonnée. Le dévoilement des talents s'enveloppe dans la fonction contenante de l'habitus singulier et la posture éthique du chef d'entreprise. Ce construit social et consécutivement le dévoilement des talents sont trop souvent contraints par les cadres de la soumission. L'expérience singulière de chacun(e) doit trouver un espace qui l'accueille, qui la porte, qui la nourrit... qui autorise la mise en *fantaisie*. La reconnaissance sociale et la reconnaissance de l'expérience et du travail accompli induisent l'engagement réciproque. Ces leviers du management contribuent à surmonter la contingence, particulièrement forte dans ce secteur d'activité du gros œuvre. Ce n'est pas ce que l'on observe le plus souvent dans ce secteur soumis à une concurrence exacerbée, ainsi qu'à la procédurisation de la pensée et des pratiques. La référence à ce concept qui nous est donnée par « *l'esprit des lois* » de Montesquieu éclaire la part réprimée et opprimée du travail dans les environnements où il n'est pas fait la place de ce qui est finalement traité comme un travail clandestin, comme une part indésirable du travail ou une part assimilée à du parternalisme. Le « souverain Bien » relève d'un ancrage résolument humaniste, singulière, de la conception et de la l'agir managérial.

Thibault de Swarte dévoile également la part aveugle de l'économie et de la gestion d'entreprise à l'aune des travaux de J. Lacan et de S. Žižek. Ces travaux contribuent à comprendre l'impasse éthique de la nouvelle économie et qu'il serait à cet égard urgent de reconsidérer. Pour Th. De Swarte, il existe des « mécanismes » de construction de l'éthique de l'économie au moins en partie intemporels liés au mode d'accumulation du capital et à la variabilité de ses formes. Th. De Swarte écrit : « Les travaux de Slavoj Žižek permettront de poser les bases d'une éthique économique et sociale post-lacanienne des « entreprises du futur » telles qu'elles émergent au XXI^e siècle. « *Ils ne savent pas ce qu'ils font* » : telle est la définition la plus exacte que l'on puisse donner de la méconnaissance fondant toute idéologie, l'éthique se définissant alors comme un travail intellectuel visant à combattre ladite idéologie » ... « La question posée par Žižek consiste à articuler Marx et Lacan. Pour Marx, le signifiant maître est le *capital*, sa dynamique et les contradictions que cette dernière génère. Pour Žižek, néo-marxiste lacanien, la question est celle du nouveau signifiant maître émergent à la fin du XX^e siècle ». Cette recherche éclaire singulièrement l'éthique cachée des « GAFAM » et autres grandes entreprises de l'économie numérique (Air BnB ...). La recherche est étayée à partir d'entretiens avec M. Zuckerberg. Le discours soulignerait l'évitement de la question éthique.

Dossier Thématique
1^{ère} Partie

Concrescere

Les perspectives du Souverain Bien en PME ? Eclairage à l'aune du dévoilement des talents

Annick SCHOTT

Université de Bordeaux Montaigne

MICA / axe Information, Connaissance, et Innovation Numérique

RESUME : En vingt ans d'études sur les PME (Schott, Jurquet, 2013), pour les acteurs rencontrés, la fonction de la PME va au-delà de celle du « mère-père » nourricier (performance <-> résultat). Elle fonctionne comme si elle a à contenir (conjuguer) des énergies - entre chaos et créativité. La loi dans les PME étudiées outre les règles formelles (du règlement intérieur à la note de service ; du contrat de travail à l'accord d'entreprise) est mue par « *l'esprit des lois de la maisonnée* ». Cela veut dire, en s'inspirant de Charles de Montesquieu (2013), qu'il apparait que certaines lois non écrites - parce qu'évidentes - se relient et font système et se rapportent bien à la structure-enveloppe de la PME qui les ont engendrées. S'il porte son attention sur des mises en situation de, inséparables d'un jugement de valeur et du sens donné, il permet alors de s'autoriser et d'autoriser à dévoiler les **talents**.

Notre objet de recherche porte sur le rôle de l'habitus (socio-éducatif) des dirigeants de PME dans la conduite de leur(s) entreprise(s). Il interroge en premier lieu la posture éthique des dirigeants et son inscription dans la stratégie de leur(s) entreprise(s). Ici, l'entreprise est envisagée comme un construit social, qui assure la fonction contenante (Ciccone, 2001).

Si donc le talent est pensé comme un atout susceptible de participer à l'évolution d'une organisation PME, alors l'enjeu est de cerner si (en quoi les conditions font que) le talent reste intégré à la stratégie d'entreprise et à sa mise en œuvre organisationnelle (inter-culturelle, économique, sociale).

Après avoir établi quelques états des lieux et explicité la méthodologique utilisée, nous présenterons les résultats obtenus au regard de notre problématique, avant d'en exposer les limites et perspectives, dans une PME girondine œuvrant dans le secteur du bâtiment.

MOTS-CLES : Dévoilement, « *esprit des lois de la maisonnée* », PME, reconnaissance, talent

ABSTRACT: In twenty years of studies on SMEs (Schott, Jurquet, 2013), for the actors met, the function of the SME goes beyond that of the "mother-father" nurturer (performance <-> result). It works as if it has to contain (conjugate) energies - between chaos and creativity. The law in the SMEs studied in addition to the formal rules is driven by "the spirit of the laws of the house". This means,

drawing inspiration from Charles de Montesquieu (2013), it appears that certain unwritten laws - because they are obvious - are linked and form a system and relate well to the structure-envelope of the SME which generated them. If he focuses his attention on situations that are inseparable from a judgment of value and meaning, he then allows himself to be authorized and allowed to reveal the talents.

Our research focuses on the role of the habitus (socio-educational) managers of SMEs in the conduct of their company (s). It first questions the ethical posture of leaders and its inclusion in the strategy of their company (s). Here, the enterprise is seen as a social construct, which performs the containing function (Ciccone, 2001).

If, therefore, talent is thought of as an asset likely to participate in the evolution of an SME organization, then the challenge is to determine if (in what conditions do that) talent remains integrated in the company strategy and its organizational implementation (inter-cultural, economic, social).

After having established some state of the art and explaining the methodological used, we will present the results obtained with regard to our problematic, before explaining its limits and perspectives, in a Gironde SME working in the building sector.

KEYWORDS : Unveiling, "spirit of the laws of the house", SME, recognition, talent

INTRODUCTION

A la séance du 21 août 1789, le député Louis de Boislandry a présenté l'Article 7 du projet de déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen rédigé ainsi : « *tous les hommes ne naissent pas égaux en force, en richesse, en intelligence, en adresse, en esprit, en talent : mais ces inégalités disparaissent devant la loi, qui doit protéger tous les Hommes sans distinction et de la même manière* » (Mavidal, Laurent et al., 1875 : 468).

En vingt ans d'études sur les PME (Schott, Jurquet, 2013), il apparait comme une évidence aux chefs d'entreprise, à leurs encadrants et à leurs équipes que « *L'entreprise [est] objet d'intérêt collectif* »¹. Ici, l'entreprise est envisagée comme un construit social, qui assure la fonction contenante (Ciccone, 2001).

Pour une entreprise PME, satisfaire et fidéliser son client se joue en général sur le long terme. Ce long terme s'interprète également avec ses salariés et plus encore avec le territoire dans laquelle la PME inscrit ses activités qui la plupart

¹ Reprise du titre du Rapport Notat /Senard (2018). *L'entreprise objet d'intérêt collectif*, remis à Nicolas Hulot, ministre d'Etat, ministre de la Transition écologique et solidaire, Bruno Le Maire, ministre de l'Économie et des Finances, et Muriel Pénicaud, ministre du Travail, le 9 mars -<http://travail-emploi.gouv.fr/ministere/documentation-et-publications-officielles/rapports/article/rapport-l-entreprise-objet-d-interet-general>

du temps conjuguent économique et social. Pour les acteurs rencontrés, la fonction de la PME va au-delà de celle du « mère-père » nourricier (performance <-> résultat), au-delà des aspects comptables sur / dans un territoire. Elle fonctionne comme si elle a à contenir (conjuguer) des énergies - entre chaos et créativité.

Le sentiment d'être contenu dans une enveloppe « entreprise », (cette possibilité de supporter et d'être supporté sont aussi importants pour les chefs d'entreprise, leurs encadrants et leurs équipes.

Comme l'indique Jean-Bernard Chapelier (2011) on a affaire à un « *double ancrage corporel et relationnel* » (Ibid : 61) de cette contenance ; dont les phénomènes « *passent ... de contenant très concrets à des contenant très symboliques comme la loi* » (Ibid : 87).

La loi dans les PME étudiées outre les règles formelles (du règlement intérieur à la note de service ; du contrat de travail à l'accord d'entreprise) est mue par « *l'esprit des lois de la maisonnée* ». Cela veut dire, en s'inspirant de Charles de Montesquieu (2013), qu'il apparaît que certaines lois non écrites - parce qu'évidentes - se relient et font système et se rapportent bien à la structure-enveloppe de la PME qui les ont engendrées.

Le substrat fondateur de cet *esprit des lois de la maisonnée* peut être l'attention portée aux uns et aux autres. En effet, « *la qualité essentielle pour assurer une fonction de contenance est l'attention* » (Chapelier, 2011 : 65).

L'attention regroupe une qualité de présence psychique et une qualité de présence relationnelle. Ce qui est mobilisé ici renvoie à l'espace de **force d'attraction** ou de **réalité de dévoilement**, qui fonctionne comme une mise en situation de, inséparable d'un jugement de valeur et du sens donné, qui permet de s'autoriser et d'autoriser à dévoiler ses **talents**.

Cependant, au nom de **l'urgence de l'efficience**, qui permet de relever dans quelle mesure le but ou l'objectif fixé est atteint par rapport aux ressources disponibles et mobilisables, n'est pris en compte que le coût mesurable (le plus grand bénéfice mesurable n'étant au mieux considéré que d'un point de vue économique). Ce qui est mobilisé ici renvoie à l'espace de **répression-dissuasion** ou de **réalité factuelle**, qui fonctionne comme une mise en assujettissement de l'intention d'action, voire un empêchement de faire.

En d'autres termes, le procédural, l'instrumental doivent-ils remplacer l'esprit des lieux, l'âme, les valeurs, les fondamentaux de l'humain, l'Etre avec ?

La compétence et plus encore le talent ne sont-ils pas à « cultiver » puisqu'ils procèdent de la Culture, cette mise « *en fantaisie d'une honnête curiosité de s'enquérir de toute chose* » (Montaigne).

Face à des mises en vulnérabilité par le primat des moyens sur les visées, les répliques des PME étudiées se situent en pays innovation. En toute réciprocité,

les répliques se co-positionnent et se co-construisent par cette mise en résonnance et « *en fantaisie* » des **talents en dévoilement** des salariés.

Nous comprenons bien que, pour que des cheminements autrement vers du rendre mieux service puissent éclore, les acteurs en PME ont besoin, au-delà de préférences collectives, de tolérance autant élective que collective. Tout cela repose sur l'habitus singulier du dirigeant. C'est donc pour cette raison que notre objet de recherche porte sur le rôle de l'habitus (socio-éducatif) des dirigeants de PME dans la conduite de leur(s) entreprise(s). C'est en effet l'habitus qui donne la pulsation - facilitatrice ou empêcheuse - de *l'esprit des lois informelles de la maisonnée* (perceptions - représentations).

Nous entendons par habitus ce qui est acquis et intériorisé par l'éducation, « *les convenances et les modes, les prestiges* » (Mauss, 1950/2013 : 32). Les habitus relèvent (Bourdieu, 1972) à la fois de la perception (manières de percevoir le monde), de l'appréciation (manières de le juger) et de l'action (manières de s'y comporter). Ils sont hérités puis mis en œuvre par les individus. Il s'agit de « *systèmes de dispositions réglées, durables et transposables...* » (Bourdieu, 1980 : 174) qui ainsi résistent aux permutations.

Ici, l'habitus du dirigeant de PME est l'entourage, le contexte (ou du moins dans sa façon de l'envisager) qui accorde ou n'accorde pas au dévoilement des talents de se révéler. C'est ce qui va exercer un attribut de la fonction contenante. Il remplit cette fonction contenante dans laquelle s'enveloppe le dévoilement du talent, qui ainsi se libère. En effet, selon Albert Ciccone (2001) « *une fonction de contenance [qui] consiste à contenir et à transformer via le mécanisme d'identification projective* »² L'habitus du dirigeant est contenance dans la mesure où il autorise un « *espace dans lequel l'expérience quelle que soit sa nature va être reçue et contenue* » (Ciccone, 2001). Contenir une expérience signifie positivement la comprendre pour laisser accoucher.

Sans cela, le dévoilement ne peut pas se faire. Est donc à la manœuvre le « bon patron », le garant d'une présomption de dévoilement de ce qui anime chacun dans l'entreprise.

Un « bon patron » au sens du « *bon sein* » (Klein, 1968/2001)³ arrive à accueillir et à approfondir les expériences et les projets que son collaborateur ne peut contenir et examiner tout seul.

² L'identification projective, désigne, en psychanalyse, le fait de projeter sur un objet des caractéristiques du soi pour s'y reconnaître. Par extension, à cette notion promue par Melanie Klein, il s'agit d'un mode universel et croisé de relations entre les personnes en interaction, à partir duquel se détermine l'ambivalence à l'objet (interne ou externe) et qui va déterminer la nature de la relation à l'autre en fonction d'impressions sensorielles.

³ Si la demande de nourriture et d'amour de la part du nourrisson est satisfaite, alors le sein est perçu comme « bon », c'est un bon objet.

Il ne s'agit pas là que d'une simple posture, mais d'un chemin qui remonte à loin, celui de la loi du propre père de ce « bon patron ». Celle-ci trace la voie d'un déterminant du point de vue de l'Historicité de ce « bon patron ». C'est ce qu'il en fait aussi : l'advenir de son entreprise et sa projection. Parions pour que sa projection ne soit pas en dissonance avec son identité ; puis celles de ses collaborateurs (premier cercle, deuxième cercle, ...). Il n'échappe pas que cette historicité en fait un père symbolique.

On a affaire à des processus métaboliques complexes. Il ne s'agit pas seulement de se contenir dans le méta-cadre des lois, notamment sociales. Ce qui serait de la « *procédurisation de la pensée et des pratiques* » (A.L. Diet, 2016). Il s'agit d'être dans la reconnaissance de l'autre comme autrui, un peu à la manière de Montaigne lorsque, dans une de ses lettres de « remontrance » au roi Henri III (31 août 1583), il dénonçait notamment *la pauvreté accrue du peuple, les exonérations fiscales indûment accordées aux riches*, et réaffirmait « *le fort portant le faible* », réitérant ainsi ce principe déjà bien ancré dans les mémoires puisque passé en Droit, deux siècles plus tôt, sous Charles V, dit « le Sage ».

Avec le « bon patron » il sera permis des tissages et retissages de liens par les récits dans cette histoire de ce vécu que l'on pense de ce qui se passe, pour amorcer, dans l'ambiguïté et l'appréhension, de nouveaux faisables de l'advenir de cette entreprise. Hors de ce processus le talent ne peut se dévoiler, il ne peut exister.

L'introjection de la relation au « bon patron » par chacun est gratifiante, rassurante et sécurisante. Elle permettra de reconnaître et de confirmer les expériences gratifiantes. A partir de là, le terrain est dégagé pour le dévoilement des talents.

Ce processus concourt à la construction des liens intersubjectifs, nécessaires aux tissages des relations groupales. Ces tissages facilitent le transfert des interprétations fantasmées, transfert requis pour la symbolisation et la construction des imaginaires.

On est dans un processus qui s'autonourrit et nourrit le dévoilement des talents, processus nécessaire pour l'expression de la créativité et de l'émancipation des sujets.

Une bonne efficacité de ce processus canalise les interactions et facilite les coopérations en régulation autonome : cela va naturellement dans le bon sens.

Cela veut dire que notre problématique questionne le talent comme suit :

Si le talent est pensé comme un atout susceptible de participer à l'évolution d'une organisation PME, alors l'enjeu est de cerner si (ou en quoi les conditions font que) le talent reste intégré à la stratégie d'entreprise et à sa mise en œuvre organisationnelle (inter-culturelle, économique, sociale).

Après avoir établi quelques états des lieux et explicité la méthodologie utilisée, nous présenterons les résultats obtenus au regard de notre problématique, avant

d'en exposer les limites et perspectives. Notre matière première de chercheur de terrain s'articule avant tout autour des personnes et des lieux rencontrés, pour cette communication, dans une PME girondine spécialisée dans le Gros Œuvre.

I_ UN ETAT DES LIEUX SUR LE TALENT

Avec cet état lieux (certes incomplet) nous allons parcourir ce l'on peut dire du talent, dans son affirmation dépendante de la reconnaissance qui lui est octroyée, comme dans la reconnaissance qui travaille notre identité (1.1). Ce parcours nous conduira vers (1.2) une mise en dévoilement du - des talent-s ... dans *l'esprit des lois de la maisonnée*, du contraint au format, et avant tout vagabondant plutôt dans l'ancrage humaniste, moteur de la relation et de l'action aux autres.

1.1 Le Talent, ce que l'on peut en dire

Le talent peut se comprendre comme l'aptitude particulière par laquelle le « **créateur** » parvient à conférer une originalité à son œuvre. L'originalité est ainsi l'empreinte de la personnalité du créateur.

Le talent renvoie aux « *capacités exceptionnelles* » et originales d'un individu ; ce qui explique la qualité de ses productions dans un domaine particulier. C'est aussi une capacité particulière à réaliser des choses rares. Ce peut être un « *déjà là* » avec plus ou moins d'historicité, et aussi une rareté des consécérations.

Quoi qu'il en soit, le talent a besoin pour s'exprimer « *d'un environnement pourvoyeur d'occasions* ». Ce qui signifie qu'il y aurait des « *conditions facilitatrices ou résistantes à l'expression de qualités qui ne demande qu'à être libérée* » (Menger, 2002 : 994-995).

C'est de l'attention que lui prêtent les autres qui va soutenir le talent d'une personne. On a affaire également une dynamique sociale comme autant « *d'appuis aux capacités réelles* », d'effet de levier nécessaire à l'expansion cumulative du talent d'une personne (DeNora, 1995).

L'incertitude entoure le périmètre du talent.

« *Nous n'avons pas de preuve absolue de la présence ou de l'absence de talent, parce que nous ne savons pas exactement ce qu'est le talent, parce que nous ne savons pas le mesurer indépendamment de ce qu'il produit, les œuvres, et que mesurer la valeur des œuvres n'est pas un processus naturel et simple qui serait doté d'une objectivité incontestable* » (Menger, 2009 : 422).

J'en déduis que l'œuvre n'est pas le révélateur intégral et certain de ce que peut exprimer notamment en conscience son créateur. De surcroît, entre le travail de création qu'il s'impose, le travail réel qui en résulte, et le résultat lui-même, les décalages font partie du champ des possibles.

C'est comme si celui qui crée se clivait en fonction de ce l'on attend de lui, ce qu'il souhaite, l'œuvre qu'il rend et la perception qu'il peut en avoir et que d'autres en ont. En somme, ces quatre éléments viendraient se poser en s'opposant avec plus ou moins d'intensité.

L'attendu de différents autres (en particulier les intermédiaires), c'est l'idée qu'ils se font de l'artiste, de ses prestations et ambitions, en fonction de critères qu'ils utilisent, consciemment ou non.

Le voulu de l'artiste, à partir du comment, en conscience ou non, il s'identifie lui-même et lui par rapport à différents autres (en particulier les intermédiaires) c'est la traduction par l'artiste de ses attentes et besoins, des besoins et attentes de différents autres (en particulier les intermédiaires) tout en tenant compte de contraintes externes et internes. Il peut s'agir de promesses, d'engagements que l'artiste formule auprès lui-même et de différents autres (en particulier les intermédiaires).

Le rendu résulte de la mise en œuvre par l'artiste de ses promesses, de ses engagements via la réalisation de son œuvre.

Le perçu porte sur le rendu, il correspond au niveau de satisfaction ou insatisfaction ressentie, de façon plus ou moins spontanée, consciemment ou non, de l'artiste lui-même et des différents autres (en particulier les intermédiaires).

Face à cet emboîtement complexe entre éléments, dont une partie semble bien peu accessible, est rendue difficile la mesure des écarts entre le rendu et le perçu du rendu et entre l'attendu et le voulu. Ainsi il est délicat de jauger de manière précise la confiance en soi et la légitimité en soi, ainsi que le niveau d'attribution par les différents autres (en particulier les intermédiaires) de la confiance et la légitimité en l'artiste.

Cela nous renvoie au trou noir, région de l'espace de laquelle rien ne peut s'échapper, pas même la lumière.

Au cœur d'une combinaison inné/acquis, le talent procède d'une **construction sociale**.

Dans l'histoire de la personne, devenir virtuose signifie les heures consenties à la pratique pour exceller dans un domaine donné. C'est avoir un mental, une motivation intrinsèque, en particulier, « *l'excès de confiance et d'optimisme* » (Menger, 2009 : 255).

L'origine sociale de personne talentueuse pèse également sur ce qu'elle produit.

A partir des mêmes acquis distribués, la formation (l'apprentissage) constitue une source potentielle de différenciation en raison des différences voire des hiérarchies socio-culturelles des prérequis des apprenants (Bourdieu et Passeron, 1964 ; Bertrand, 2012).

La trajectoire sociale influe aussi sur l'advenir et le devenir d'une personne talentueuse (le contenu même de son œuvre, son élaboration, son orientation) (Bourdieu, 2016/2013).

Voici la définition du talent que je propose. **Le talent n'est pas un travail mécanique, il renvoie à l'abstrait, l'intellect, l'art, la science, la mise en *fantaisie*** (dirait Montaigne, Livre I, Chapitre XXVI, : 167) **de notre curiosité pour s'ouvrir au monde. C'est en quelque sorte de l'ingéniosité ordinaire. Par l'autre, il est appréhendé à travers sa manifestation. Il est probable que le talent et son dévoilement renvoient à un système chaotique : de petites différences initiales, y compris des différences propres à un certain talent, peuvent mener à de grandes différences à long terme.**

➤ **L'affirmation du talent dépend de la reconnaissance sociale qui lui est octroyée :**

La reconnaissance par les autres façonne l'image que les artistes se font d'eux-mêmes et de leur travail (Bourdieu, 1992 a, Fabiani, 1993). De surcroît Jean-Louis Fabiani pointe « *l'illusion de la toute-puissance du génie ou celle de l'auto-définition du créateur* » (Fabiani, 1993 :167).

L'attribution de valeur qu'opèrent les différents publics et divers « intermédiaires » sont autant de preuves, d'épreuves, d'appuis ou de non-appuis, à l'issue incertaine qui vont donner lieu à des évaluations et réévaluations déterminantes pour la suite, comme autant d'estimations glissantes des qualités de la personne et de son œuvre et de leur devenir.

De surcroît, « *les collaborations récurrentes entre professionnels de qualité comparable* » (Menger 2009 : 328) permettent une « *action multiplicative sur l'expression des qualités individuelles* » de la personne (Menger 2009 : 357).

Comme l'ont montré divers travaux (Eymard-Duvernay et Marchal, 1997), le recrutement et/ou la sélection d'un individu dans un secteur donné ne s'appuie jamais sur les seules qualités spécifiques que le candidat peut faire valoir. Le cas limite toujours d'actualité concerne celui de personne jugée trop « laide » et qui ne sera pas recrutée pour cette raison (Goffman, 1963/1989).

Pour Bourdieu et Saint Martin (1975), le repérage des talents repose donc sur des affinités sociales, enracinées et parfois implicites ou déniées (Sorignet, 2004) entre celui qui produit et celui qui sélectionne.

Cette mise en résonance de perceptions renvoie à une vision ancrée du monde. Ainsi les intermédiaires, en particulier attirés, considèrent une œuvre (le produit d'un talent) « *avec les lunettes de toute leur attitude* », comme disait Weber, et les créer ainsi à leur propre image » (Bourdieu et Saint Martin 1975).

Ce qui signifie que les parties innovantes du talent doivent aussi convenir, contenir des éléments « sécurisants », c'est-à-dire destinés à garantir la conformité de l'œuvre aux attentes (contenus dans les structures cognitives, les expériences

personnelles, les traumas, les vécus, les idéologies, les frustrations) de ceux qui en sont les destinataires.

➤ La Reconnaissance sociale travaille l'intime

Reconnaître l'Autre et se voir reconnu par ce même Autre est notamment générateur du désir de nouer avec lui, de trouver en l'Autre et en Soi une réponse possible à notre désir et au sien. Dans cette dynamique du commerce social s'ébauche le Moi ; ce que Moi veut dire ...

Freud nous indique dans *le moi et le ça* (1923) in *Essais de psychanalyse*, que la première instance de notre personnalité est le ça. « **Il est le fondement sur lequel se bâtit notre personnalité. ... Il ne peut supporter aucune tension, il exige des satisfactions immédiates. Il est exigeant, impulsif, irrationnel, asocial, égoïste et jouisseur. Il est l'enfant gâté de la personnalité. ... Le ça, c'est l'univers de la réalité subjective, dans lequel la poursuite du plaisir et la fuite de la souffrance sont les seules activités qui comptent** » (Hall Calvin S., 1957 : 34).

Le moi pour Freud, n'est « *qu'un morceau du ça, un morceau modifié de façon appropriée, par la proximité du monde extérieur avec sa menace de danger* ». La confrontation au réel, cette nouvelle situation, nécessite la constitution d'une nouvelle instance adaptative, le Moi.

Ainsi, sous les effets du principe de réalité, la demande immédiate, l'impératif ne sont, ne peuvent pas être immédiatement satisfaits. Ce phénomène d'impératif est pourtant martelé par des exigences du Management ; Management qui se comporte ainsi comme un ça capricieux, dominé (sans filtre) par la fiction illusoire que tout -tous et toutes- sont ou peuvent se rendre disponibles, partout, à tout moment et à toutes conditions !

Au cœur de son activité sociale, notamment au travail, pour Isabelle Gernet et Christophe Dejourns (2009 : 30), « *la reconnaissance par autrui est indispensable pour la validation d'une trouvaille mise au point dans la confrontation avec le réel. Quand le sujet entretient un rapport raisonnable au réel par l'intermédiaire de son travail, et que son travail n'est pas reconnu par autrui, il est condamné à la solitude aliénante que Sigaut désigne par les termes « d'aliénation sociale »* ».

La reconnaissance peut même « *permettre la transformation de la souffrance en plaisir quand l'ingéniosité déployée pour dépasser les difficultés qui se présentent n'est pas mise en impasse par l'organisation et est reconnue par les autres comme une contribution à part entière* » (Gernet et Dejourns 2009 : 31).

Quel que soit ce que l'on produit, le travail (le talent dans son travail) induit l'engagement de notre « *subjectivité (ingéniosité⁴, sagesse pratique et activité déontique, stratégies défensives, dynamique de la reconnaissance* » (Gernet et Dejourns 2009 : 34).

⁴ L'ingéniosité, selon Isabelle Gernet et Christophe Dejourns (2009 : 29) « *désigne l'intelligence pratique déployée en situation de travail, se laisse difficilement circonscrire à partir des modèles classiques d'une intelligence évaluée par des mesures quantitatives* »

La reconnaissance du talent va donc bien au-delà d'une dimension contingente - satisfaire une attente, un besoin, un désir plus ou moins implicites du destinataire (par exemple une entreprise) ... ; il se pourrait qu'elle ait aussi à voir avec soi et avec les autres, voire peut-être un tiers lien ... à condition que son expression advenir ne soit pas aliénée par des impératifs, parce que ces impératifs ne répondent qu'à eux-mêmes, sans re-prendre en considération les possibles de celui ou de celle auprès de qui la demande - exigence est formulée.

Alors, si le talent est pensé comme un atout susceptible de participer à l'évolution d'une organisation, (PME), alors s'il est intégré à la stratégie d'entreprise et à sa mise en œuvre organisationnelle (inter-culturelle, économique, sociale), pour qu'il y reste, il semble que tout cela se doit de résonner avec un certain habitus et un *esprit des lois de la maisonnée*.

1.2. Une mise en dévoilement du - des talent-s ... dans l'esprit des lois de la maisonnée !

Ce que l'on compte exprimer par son talent est loin d'être explicité ; puisqu'il renvoie à une expression d'une émotion vécue, qu'il en constitue l'extériorisée à partir d'une intériorité qui s'ancre et fait participer son Etre en son entier. Se pose alors la question de l'accès à cette intériorité, dont une part se situe dans un inconnu, peut-être impromptu, inopportun ... Ce qui signifie sans aucun doute qu'un processus de dévoilement est nécessaire.

S'ouvrir à cet inconnu (on a des talents cachés) ne renvoie-t-il pas à renoncer, à se retirer, à se séparer pour (se) réparer ou se nettoyer d'opinions communes, de modes managériaux, d'instruments managériaux, de l'impératif du marché ... ce qui échappe aux discours classiques d'une mise au format.

Un peu à la manière de Montaigne (1588/ 1941, Livre I, Chapitre XXVI : 181) lorsqu'il disait : « **Le vrai miroir de nos discours est le cours de nos vies** » ; ainsi non seulement une partie de nos vies échappe au discours, mais surtout, le discours n'a d'épaisseur qu'après avoir fini de ramasser les preuves pour accéder aux épreuves.

Tout se complexifie lorsque l'on regarde de plus près ce que création renvoie.

En effet, le processus créateur du talent (des talents) est de l'ordre du tâtonnement, du geste émancipé, exagéré ou exaspéré, que le hasard va travailler, ignorant la direction vers lequel il se dirige. Il avance à l'aveuglette, soudain explore un chemin et explose en jaillissements (de son désir ou de l'objet de son désir) et puis s'expose. C'est une découverte en partie de soi, sans doute imprévisible et neuve, d'un intime en train d'éclore. Se conjuguent à la manœuvre hasard et inconscient, (l'inconscient du hasard ou le hasard de l'inconscient ?). C'est au moins le renoncement à un contrôle intégral pour se mettre à l'écoute des matériaux de la problématique à résoudre avec soi et avec eux (les matériaux) et les Autres avec Soi et avec Eux. En somme ce serait la problématique à

résoudre pour notre partenaire. Le chercheur accouche avec lui d'éléments de réponse (toujours en advenir), qui parce qu'au sein d'une communauté (par exemple une entreprise) vont nourrir un projet, aussi au service du collectif (l'être avec) et dont on s'échappe pour construire une surprise (peut-être un Souverain Bien). Le projet en collectif peut tenir debout ou s'effondrer, lisser ou hérissier, ... Une dualité complexe entre actif et passif, entre charge et investissement ... et aussi, intime à Soi au jour le jour et en même temps en réponses ajustées aux Autres via une ou des demande(s) extérieure(s) ; mais, mise à distance et en même temps en interactions ; mais, habiter en son monde et en même habiter dans le monde.

Le talent ne peut accoucher que s'il est accouché dans *l'esprit des lois de la maisonnée* !

L'esprit des lois de la maisonnée, comme indiqué en introduction, renvoie à la reprise du concept de Montesquieu (1748/2013) exprimé dans *De l'esprit des lois*. Lorsque Montesquieu s'efforce de comprendre ce qu'il appelle « *l'esprit des lois* » il tente de relier les lois entre elles comme dans un système puis de les rapporter à la structure des sociétés qui, à un moment donné, dans un espace donné, les ont engendrées. En 20 ans de fragrance en PME, je constate :

-la présence de l'esprit des lois de la maisonnée, en tant que concret de l'habitus du dirigeant, est de nature plutôt informelle que formelle,

-l'acceptation en même temps de co-adaptation et de désadaptation,

-la légitimation par les dirigeants et les encadrants de cheminements autrement.

Si pour Pierre-Michel Menger (2009) les cheminements autrement peuvent révéler un talent ... potentiel, c'est à dire si s'être trompé à un certain moment permet de montrer ses capacités pour un mieux, alors il faut bien que tout cela ne reste pas clandestin à Soi et surtout que cela ne soit pas considéré comme un travail clandestin par les Autres (en entreprise : collègues, managers, organisation, gouvernance ...).

➤ **... mais contrainte au format, ce qui ne dit rien**

Le Rester Clandestin : qu'est que cela a à dire, sinon nier quelque chose sur un potentiel en construction.

Ce que dit l'existence d'une présence d'un faire singulier dit aussi du social à venir, puisqu'aussi l'un des deux voies de conquête de son intime (donc de ses talents) s'inscrit dans le champ social (Molinier et Dejours, 1994).

Nier cette mise en évidence veut dire une mise en injonction d'étrangeté à Soi et dans en même temps à une organisation sociale, qui en partie évite d'opérer l'identification d'un semblable et d'un non semblable, et évite d'actualiser une expérience différente.

La culture de la performance s'appuie sur les artifices d'une force ou d'une toute puissance dopée aux amphétamines tueuses de toute forme de mise en vulnérabilité, cette mise en vulnérabilité qui représente justement tous ces essais qui peuvent conduire à se tromper pour accéder et ébaucher un autre cheminement.

Force est de constater que le postulat de la compétition, propulsée par le néolibéralisme comme le seul carburant du développement humain, fait du talent un talent formaté voire artéfacté moteur d'une performance en fait limitée et non consolidée.

Cette mise en réduction voire en équation managériale de la gestion des talents est stupide ; elle s'appuie sur des lois simples à la manière d'Edward O. Wilson (2000), dont le programme est de mettre en équation toute la complexité du Monde et du facteur humain. Et de préciser : « *la nature est organisée par des lois universelles simples de la physique auxquelles toutes les autres lois et tous les autres principes peuvent être réduits. Ce que nous croyons être un choix est en réalité notre soumission inconsciente aux règles épigénétiques* ».

Si toute chose ou phénomène peut s'analyser à l'aune de mécanismes modifiant de manière réversible, transmissible et adaptative l'expression des gènes ... alors la mise en réduction voire en équation des talents humains est à la portée de tous, puisqu'il n'y a plus d'inventions humaines, mais une juste instrumentalisation.

➤ **... vagabondant plutôt dans l'ancrage humaniste moteur de la relation et de l'action aux autres**

Montaigne (1588/ 1941, Livre II, Chapitre XII) montre que notre raison signifie que « *notre devoir n'a de règle que fortuite ?* ». Ainsi la morale et plus encore l'éthique, parce qu'issue de son éprouvée, sont bien des inventions humaines, dont les mécanismes s'ancrent dans ce fortuit, voire cette autonomie, revendiquée par Kant, comme la possibilité d'agir à partir de sa volonté, et en tant que valeur humaine, corrélativement non-déterminée. Ainsi, pour le chercheur « *notre volonté libre n'a besoin d'aucune intuition a priori (d'un monde intelligible)* » (Kant, 1788/2016 : 46.). Ce qui signifie que c'est l'ancrage humaniste qui pourrait idéalement produire et être le produit le-du « *Souverain Bien* ». Nous faisons référence à cette notion qui désigne le Bien Suprême, promu par Aristote, pour des raisons axiologiques, ancrées dans les valeurs, et non comme incantatoire aux seules fins théologiques, qui relèverait de semblant.

En d'autres termes, notre idée générique s'articule autour de l'ancrage humaniste moteur de la relation et de l'action aux autres comme facilitant voire structurant le dévoilement et l'expression des talents.

Cette idée fait écho à des éléments issus de la biographie d'un génie musical comme Schumann (cf. Encadré ci-dessous), et elle entre avant tout en total résonance avec le cas de la PME développé en deuxième partie.

ENCADRE N°1

Le dévoilement du talent en partie à la merci d'une rencontre et d'un contexte :

L'exemple de Robert Schumann

En se penchant plus précisément sur le parcours retracé par le biographe du compositeur Robert Schumann, on peut relever les points saillant suivant.

Ce compositeur a un style propre et passionné, dont les désirs tourmentés ont servi de la nourriture à son génie, flottant entre des états d'excitation et de dépression, bizarres et mélancoliques, à la recherche d'un équilibre (mental) qui n'advient que par la composition de ses œuvres musicale. Par exemple les symphonies de Robert Schumann sont non seulement reconnues pour leur forme romantique et lyrique mais surtout pour leur « *singularité toute personnelle* », comme une réponse « *aux bouleversements suscités par la Neuvième de Beethoven* » (Boucourechliev, 1963 : 158, 160).

André Boucourechliev voit dans Schumann un « *halluciné dédié à une mort précoce par le refus d'un monde sans mystère, d'un temps irréversible, et engagé dans une quête de l'infini* » (1963 : 6).

A 18 ans, dans une lettre à un ami Robert Schumann se dépeint ainsi (Boucourechliev, 1963 : 24) : « *Du talent pour beaucoup de chose, point pour d'autres. Son tempérament : mélancolique. Son sens artistique : aptitude à ressentir, beaucoup plus qu'à observer. L'émotion lui est plus propre que l'effort. Son intelligence est plus abstraite que pratique. Son intelligence est plus puissante, tournée vers l'intérieur, mais cherchant bien souvent son inspiration au dehors. ... Le combat lui est étranger, aussi préfère-t-il rêver en silence...* »

Mais Schumann avoue surtout, que « *jeté dans l'existence sans maître, sans père, je dois montrer ce que je suis* ». Il vient de perdre son père deux ans plus tôt. Pour Boucourechliev (1963 : 23) « *Robert perd son ami, son guide compréhensif et fidèle* ». Schumann retrouvera ce guide en la personne de Frederick Weick. « *Ce pédagogue génial révélera à Schumann les exigences de la technique pianistique et la nécessité de donner une base à sa fougue inspirée* » (Boucourechliev, 1963 : 29). Weick aura eu l'intuition du cœur pour mettre toute son indulgence et son attention au service d'un Schumann écorché vif et introverti, à la créativité énergétique et vulnérable. C'est ainsi que Schumann doit à Weick le dévoilement de son talent pianistique et de composition.

L'agir autre, cette mise en vulnérabilité, implique une extension du domaine de la responsabilité. Elle entraîne des obligations mutuelles : l'égard que l'on porte à cet Autre qui fait différent, l'Autre valant sans doute Soi ... et aussi l'égard que l'on porte à Soi, et au ressort de l'inattendu, cette force motrice pour créer, innover.

Cette responsabilité va bien au-delà « *d'un jugement d'utilité* », pour reprendre l'expression de Gernet et Dejours (2009 :30). Ce qui compte c'est le « *jugement de beauté [qui] porte quant à lui sur la qualité du travail (« beau boulot », « belle présentation ») qui témoigne à la fois de la conformité du travail avec les règles de l'art comme de son originalité par rapport aux réalisations canoniques du corps de métier* » (Gernet et Dejours, 2009 : 31).

Pour ma part, ce niveau de jugement de *beauté* renvoie à une triple responsabilité de l'organisation :

- responsabilité de l'organisation qui doit s'assurer que les mises en œuvre des règles du métier davantage approfondies que réappries par le salarié ne sont pas empêchées.

- responsabilité de l'organisation qui doit s'assurer que ce qu'émet le groupe social n'est pas empêché. Dans son travail l'individu gère une partie de ses rapports aux autres à partir de ses habitudes (rationnelles ou non, conscientes ou non) et en fonction de son éducation, de sa façon de conduire ses relations sociales. Ses interactions se confrontent aux normes sociales du groupe de travail. De cette confrontation naît le composé avec différentes contraintes imposées, et naît aussi l'adaptatif, et donc du créatif pour s'adapter, composer.

- responsabilité de l'organisation qui doit s'assurer que les **potentialités créatives** du salarié ne sont pas empêchées. Que l'on soit sur des niches spécialisées (donc tiré par ses clients) ou sur un marché à forte variation (donc tiré par des concurrents) la combinaison innovation / pérennité constitue l'une des voies possibles !

ENCADRE N°2

A retenir :

Le talent est un déjà-là, différencié et fonction de chacun.

Son dévoilement est multifactoriel : histoire personnelle et familiale, ancrage social, habitus, ...

Il se nourrit autant du travail de celui qui le possède que de ce que l'Autre, les autres en font en termes de perception, de représentation et de reconnaissance.

Le talent dépend de l'ancrage humaniste des autres, moteur de la relation et de l'action aux autres.

L'esprit des lois de la maisonnée en est le carburant : si les composants de ce carburant s'appauvrissent, voire deviennent incompatibles, alors le talent s'étiolle, se dégrade, s'asservit et meurt.

Le talent et son dévoilement renvoient à un système chaotique : de petites différences initiales, y compris des différences propres à un certain talent, peuvent mener à de grandes différences à long terme.

Le talent se gagne en gouttes et se perd en litres !

Au regard de ce que je viens de présenter, il s'agit de dégager les apports, limites et perspectives induits par le cas ci-dessous exposé. Le talent est fragile et il se voit lorsqu'il manque, ainsi le cas étudié montrera qu'il peut se dissoudre en traversant des dysfonctionnements.

Ma matière première de chercheur de terrain s'articule avant tout autour des personnes et des lieux rencontrés dans les PME girondines, en particulier dans une PME spécialisée dans le Gros Œuvre.

II. LE CAS DE PIERRE CHEZ PROTO-DEL

Parler du talent en entreprise, c'est parler à partir d'une aventure humaine singulière. Cette posture s'est imposée à moi, celle du récit d'un acteur présenté dans cette entreprise de Gros Œuvre, que je côtoie depuis près de vingt ans, comme l'un des acteurs-clé interne de succès.

C'est par le truchement du DRH que tout a commencé. Il y a près de 20 ans lors de l'inauguration de mon lieu de travail j'ai fait la connaissance d'André le DRH de l'entreprise de Gros Œuvre, Proto-Del, qui a construit le bâtiment dans lequel tous les jours j'exerce mon métier. C'est une PME familiale patrimoniale. Nos échanges nous ont conduits à investir le champ du vivre au travail dans son entreprise, *via* une série d'enquêtes que j'ai pu mener entre 2002 et 2006.

Filtre méthodologique

Pierre Bourdieu insista sur le rôle central du relationnel ; « *Le mode de pensée relationnel et analogique permet de saisir la particularité à l'intérieur de la généralité et la généralité à l'intérieur de la particularité, en permettant de considérer le cas en tant que cas particulier du possible* » (1992 b, p. 54). Notre recherche s'inscrit dans cette perspective.

C'est une recherche en action hybride qui se centre sur « le savoir des gens ». Penser ce savoir avec le chef d'entreprise suppose une liberté que le chercheur doit concevoir et préserver.

Positionner à partir d'une intention constructiviste et d'inspiration socio-économique, cette forme de « Recherche-Action » de type militante, hybride et longitudinale tente de faire dialoguer notre compréhension respective (celle du dirigeant et celle de la chercheuse) afin, après un travail d'après-coup, d'accompagner le dirigeant vers l'élaboration de ses propres outils d'analyse et opératoires. La confrontation du chercheur aux transformations des enjeux socio-économiques multiples à surmonter par le chef d'entreprise de PME conduit à une remise en question permanente de notre recherche. Celle-ci s'inscrit de fait dans une démarche empirique, inductive, avec des mises en perspective abductives.

Dans l'investigation présente, c'est à partir d'autres matériaux que se base ce travail de terrain.

Je vous invite ainsi à partager cette vignette en contexte (2.1), puis en 2.2 seront présentés quelques apports au stade de la transition.

2.1. Vignette en contexte.

Au tournant de l'année 2010, la crise financière constitue un véritable tsunami pour le Gros Œuvre notamment en Aquitaine. Pour laisser le temps au travail d'après coup se faire, je décide en 2015 de mener une nouvelle étude pour décrypter comment cette entreprise a pu tenir debout, en axant encore une fois

mon projet sur le vivre au travail. Au-delà de ce qui peut être dit à partir d'un cadre (entretiens semi-directifs et enquêtes par questionnaire, la salle de réunion sur les chantiers et l'évolution du chantier lui-même), c'est surtout ce qui allait être dit en dehors, qui constituerait mon matériau. Ainsi, sans insister, parce qu'il était important pour André (le DRH) que je sois accueillie dans les meilleures conditions dans cette période encore très difficile (quelques licenciements économiques d'ouvriers venant d'être prononcés, ceux des encadrants ayant déjà eu lieu), il fallait que le chef de Chantier, Pierre, « *un homme de bien et bienveillant* » soit la porte d'entrée de mon enquête sur un chantier complexe pour le compte d'AQ-Coise, un promoteur local de réputation opportuniste, inflexible et très égocentré. Il n'était pas un partenaire habituel de Proto-Del.

La stratégie ancrée dans l'altérité de Jean (Président/Gérant) et de Jacques (DG), co-fondateurs de cette entreprise familiale avec depuis 1987, s'articule autour de collaborations (*via* des appels d'offres) avec des partenaires qui partagent des codes comportementaux proches. Ces différents codes sont enracinés dans cette culture du bâtiment de l'effort, voire du sacrifice, du goût de la diversité des autres, et de l'entre-aide. Je connais bien cette culture non seulement pour l'avoir étudiée dans d'autres article et ouvrage (Schott, 2017 ; Schott et Jurquet, 2013) mais surtout pour y avoir été baignée depuis mon enfance *via* mon grand-père.

ENCADRE N°3

Petit rappel : dans le Gros Œuvre, la carte est le territoire, le mode chantier est le goût des autres.

Dans le Gros Œuvre, ce qui s'impose c'est le mode chantier, c'est-à-dire cette combinaison du collectif interagissant avec la représentation spécifique et globale de l'exécution de sa tâche. Ici, contrairement aux travaux de sémantique générale (Korzybski, 1933, 1998) la carte (la généralité) se distingue peu du territoire (le concret). Le plan, la carte (Torricelli, 1990), devient territoire (Terrier, 1999), ... non pas grandeur nature, mais aux focales aussi larges que resserrées. Il ne peut supporter le rétrécissement. La preuve en est les « draps de lit » sur les murs de la salle dédiée aux réunions sur les chantiers. Chacun, du directeur/conducteur de travaux au maçon en passant par le chef d'équipe et le chef de chantier principal, peut voir le spécifique à faire dans le tout global qui leur est utile. Ce qui signifie de facto, que l'on a affaire à une inscription des sujets, des groupes et de l'organisation qui est partagée dans le temps et l'espace, et aussi dans les conditions et les modalités des échanges, voire de pensée. Cela semble marcher naturellement comme cela.

Au-delà, cela marche comme cela lorsque se ressent dans les faits, toute l'attention, la prévenance, le rayonnement du « bon » patron. Dans le cas de Proto-Del, Jean, l'ancien Président/Gérant, le premier co-fondateur, tenait à souligner spontanément : « *je suis issu d'une famille d'artisans depuis le 19^e siècle, j'ai été baigné là-dedans, où l'on me disait (mon père ou mon oncle) l'ouvrier qui travaille avec nous, c'est comme ton demi-frère. C'est cet esprit du compagnonnage qui m'a toujours animé ; c'est-à-dire le travail bien fait, le sens et le respect des autres, l'étayage...et aussi le courage et l'humilité. Ces éléments constituent le code génétique de mon entreprise.* »

Et j'étais très attaché aux salariés qui ont construit cette entreprise avec moi puisque c'était une création. Donc, ces gens qui ont créé l'entreprise avec moi, je voulais, s'ils étaient plus jeunes que moi, qu'ils puissent

continuer à vivre ce qu'ils ont fait et de ce qu'ils font, puisqu'ils ont fait et qu'ils font grandir cette boîte... »

Sont ainsi à la manœuvre les affects et les liens intersubjectifs, au sens de René Kaës (2008)⁵. Dans ce processus, le dirigeant entrepreneur accepte d'abandonner à d'autres le soin d'assurer la pérennité de son œuvre-entreprise, pour que se dévoile ce que les autres font, et au fond le talent des autres.

AQ-Coise, ce partenaire non habituel, loin de ces codes-là, avait pris de l'importance, parce qu'il était l'un des rares pourvoyeurs d'activité, et qu'il fallait bien faire tourner l'entreprise et surtout donner un salaire et faire vivre sur la Gironde 67 familles (en 2013 il y en avait 20 de plus).

On a donc affaire à une nouvelle stratégie, celle de l'opportunité, qui est davantage l'œuvre du fils du Président /Gérant, Matthias, 38 ans, formé dans un grand groupe du BTP et ayant rejoint l'entreprise familiale en 2009, comme DG de la filiale Landaise. Depuis 2014, il est en route pour prendre « *le témoin* », ce qui sera effectif au tournant 2017.

Je suis donc accueillie par Pierre. C'est le chef de ce chantier, si particulier. Percevant subrepticement son inquiétude je me présente brièvement en insistant sur mon indépendance d'universitaire qui s'intéresse au vivre des salariés dans leur travail. Son inquiétude est dans un déjà-là. Bien sûr, je lui demande de se présenter. Il me fait une véritable déclaration d'amour pour son métier et pour cette entreprise. Lui, le jeune géomètre, qui a préféré, après une première expérience de travail qui ne lui a pas convenue, devenir maçon, puis aussi parce que repéré, passa assez vite les étapes pour devenir chef de chantier. Il a 55 ans, 35 ans dans le bâtiment, 27 ans dans ce métier et également 27 ans chez Proto-Del.

« *Un homme de bien et bienveillant* », pour reprendre la formule d'André (le DRH), il l'est sans conteste. Veiller à la santé et la sécurité de ses collaborateurs (ses gars comme il dit) constitue la mission fondamentale de son métier. Certes c'est de sa responsabilité. Mais il va jusqu'au bout, en arrêtant le chantier, si les conditions de la santé et la sécurité ne sont pas suffisamment réunies, contre l'avis du conducteur de travaux et du client AQ-Coise. Il a été marqué par l'accident de l'un de ses maçons, survenu en 2006. Il s'est battu pour que ce dernier puisse devenir grutier, et en particulier, grutier sur ses chantiers, « *le meilleur des grutiers* » selon ses propos.

Pierre est expert en son domaine, mais surtout il prend continuellement soin des autres. Il privilégie l'ancrage humaniste dans sa relation professionnelle avec ses équipes, plutôt qu'un ancrage normatif se rapportant à des agencements rationnels. Comme le précise Michel Foucault (1975/ 1993), tous ces éléments

⁵ « *La reconnaissance et l'articulation de deux espaces psychiques partiellement hétérogènes et dotés chacun de logiques propres* » KAËS R., (2008), « Définition et approches du concept de lien », *Adolescence*, n°65, mars, p. 763-780

techniques permettent de « *Mesurer en termes quantitatifs et hiérarchiser en termes de valeur les capacités, le niveau, la « nature » des individus. Faire jouer, à travers cette mesure « valorisante », la contrainte d'une conformité à réaliser. Enfin tracer la limite qui définira la différence par rapport à toutes les différences, la frontière extérieure de l'anormal* » (Foucault, 1975/ 1993 : 214).

Ainsi Pierre a voulu prendre ses distances à l'égard des normes d'un savoir standardisé et procédural qui « *procédurise* »⁶. Cette attitude vient de loin ; d'anciennes expériences comme moniteur de colo, dans les années 1980. A cette occasion, il a su garder en tête la sécurité de l'équipe, être là pour son équipe, non seulement comme référant, mais surtout pour que tous s'autorisent, à commencer par lui, à dire et à montrer les comment de ce qui ne va pas. Ce qui signifie, qu'au-delà des processus habituels, pour lui, ce qui compte c'est la mise en conscience et en éprouvé, dans l'épreuve, que vivre c'est construire et que construire se fait avec et dans des co-désadaptations et co-adaptations et avant tout dans l'acceptation régulière du tâtonnement dans l'action.

Pour que cela marche, Pierre et chacun des membres de son équipe acceptent de se décentrer les uns et les autres pour faire un travail réflexif d'après-coup par les uns et les autres.

C'est tout naturellement que Pierre choisira d'abandonner le métier de géomètre trop solitaire pour les métiers du gros œuvre, enfin solidaires.

Les travaux de Piaget (1981) montrent bien que la prise de conscience des différences entre ses propres centrations et celles d'autrui contribue à l'intégration de nouvelles régulations cognitives. Il parle (1991) de l'assimilation et de l'accommodation, comme éléments fondamentaux pour comprendre les processus d'apprentissage et de changement humain. Il indique également que l'apprentissage constitue une voie d'accès à l'induction et à la déduction.

ENCADRE N°4

Un cheminement dans le dévoilement des talents de ses équipes et aussi du sien :

Pierre laisse venir la **créativité**, parce qu'agir en situation est une création et une re-création, reliées et déliées avec le monde extérieur (Cropley, 1997) dans l'exercice d'une pensée divergente (Guilford, 1950). Elle repose sur deux préalables décrits par Robinson (2010), l'encouragement par la personne d'autorité, ici Pierre, à croire aux potentiels créateurs de ses équipes, l'engagement par la personne d'autorité, ici Pierre, à ce que les équipes aient confiance en elle-même, parce que l'on a confiance en elles. Ainsi soutenu, par aussi des mises en opérations, chacun pourra prendre conscience de ses forces créatives qui « *associées et fusionnées à différentes expériences passées vont créer une idée ou un processus nouveau* » (Capron Puozzo, 2016 : 15).

On laisse venir les **récits des pratiques** parce qu'en racontant son travail, cela permet de cultiver la **pratique réflexive** sur son expérience (Schön, 1994) pour dépasser ce qui se pose ou s'oppose de manière critique et constructive. Philippe Perrenoud (2001 : 43)

⁶C'est-à-dire la « *procédurisation de la pensée et des pratiques* » (A.L. Diet, 2016).

précise « *Critique, car il [le récit] rompt avec la tentation de la justification et de l'autosatisfaction, pour mettre à distance, « objectiver », comprendre. Constructive, car son but n'est pas de se flageller, mais d'apprendre de l'expérience, de construire des savoirs qui pourront être réinvestis dans les situations et les actions à venir.* »

On cultive la **présence en réciprocité** et le **dialogue**. La présence en réciprocité contribue à ménager divers espaces en croisant présence perçue, présence ressentie, spontanée et rétroaction.

Le dialogue est un espace de liberté qui contribue au développement d'une praxis alliant action et réflexion et améliorant les possibilités de rencontre avec soi-même et avec l'autre. Pour reprendre Buber « *Entre le Je et le Tu, [...] la ligne démarcation [...] ne passe pas entre l'expérience et la non-expérience, ni entre le donné et non donné, ni entre le monde de l'être et de la valeur : elle traverse tous les domaines qui sont entre le Tu et le Je ; elle sépare la présence vivante et l'attention objective* » (Buber, 1923/2012 : 42-45). Ainsi chacun devient lui-même *via* ce rapport entretenu avec l'autre, en dehors de tout rapport instrumental qui réduit l'autre à n'être qu'un objet. En d'autres termes, comme l'indique René Kaës (2008 : 776) pour faire groupe, des médiations sont à l'œuvre pour que certains abandons mutuels se fassent au service de certaines exigences, tout en essayant d'être encore soi-même, d'être un sujet dans le groupe et pour le groupe.

On reste à l'affût et présent à **P'inattendu**, au « *hasard et sagacité, des choses qu'on ne cherchait pas* » (Catellin, 2014). Cette mise « *en fantaisie [d'] une honnête curiosité de s'enquérir de toutes choses* » (Montaigne) participe à la **découverte** à la manière de Picasso lorsqu'il affirmait « *je ne cherche pas, je trouve !* ».

Depuis près d'un an, Pierre est inquiet parce qu'il sent que le talent qu'il a pour faire œuvre d'actes de générosité comme autant de compensation face à la dureté enracinée des métiers du Gros Œuvre, son talent commence à être empêché. Il ne l'exprime pas comme cela. Mais il veut savoir si mon « *enquête regardera si l'on doit faire trop vite une opération qui demanderait davantage de soin* ». Je lui dis que oui, et que cela s'appelle « avoir des objectifs contradictoires ». Il est intéressé, veut en savoir davantage, et me confie : « *je souffre de cette situation qui s'aggrave et dégrade mon travail et celui de mes gars !* ». Il parle de son client en ces termes : « *il fait pression pour moins de délais et les commerciaux AQ-Coise sont de mauvaise foi et sont uniquement intéressés par l'argent* ». Et d'ajouter, « *ce n'est pas dû à mon entreprise, mais au contexte et à la structure économique* ».

Le passage à venir du témoin entre le père et le fils l'inquiète aussi. Il sent confusément que l'on risque de changer de monde. Il dit : « *transmettre au fils, c'est nous contraindre encore plus sur des problèmes de gestion, des conditions de travail qui se dégradent avec des délais trop courts, une prise en compte insignifiante des intempéries, une qualité du travail médiocre, des relations tendues avec la direction, des réductions de coûts de + en + lourdes. On travaille avec une épée de Damoclès au-dessus de nous. L'envie de travailler baisse, même si j'aime mon métier, et mes gars !* »

La première enquête qualimétrique (fin février 2016 - annexe 1) a confirmé ses dires sur l'ensemble des chantiers étudiés. Pour laisser se faire le travail d'après

coup, en fin mars 2016, une seconde enquête est réalisée afin de cerner par rapport au travail le niveau de besoins (matériels, de sécurité, d'appartenance, de reconnaissance, de réalisation) et les propositions des salariés en termes d'actions pour entretenir la motivation et pour améliorer le niveau de motivation.

S'inspirant de la classification de Maslow, j'ai donné pour chacun des salariés la définition de chacun des besoins. Les besoins matériels concernent le Salaire, les Avantages sociaux, les Conditions matérielles de travail (moyens humains et matériels, infos, délais, formation, éléments externes, bruits, humidité, chaleur, éclairage, émanations toxiques...). Le besoin de sécurité renvoie à la Stabilité d'emploi, aux Lignes directrices et de cadrage, aux Méthodes et habitudes de travail. Le besoin d'appartenance regarde les Possibilités de contacts et de coopération, l'Esprit d'équipe et le niveau de Dialogue. Le besoin de reconnaissance parcourt les Possibilités d'exprimer ses compétences et de Recevoir de l'attention, d'Être estimé et de Recevoir des signes de reconnaissance. Enfin pour le besoin de réalisation il s'agit de Progresser, de Se former, d'Avoir de l'autonomie, de Se réaliser.

Si les besoins d'appartenance et de réalisation semblent comblés, les besoins de reconnaissance obtiennent un score beaucoup moins satisfaisant, les besoins matériel un score médiocre (annexe 1).

Pour Pierre, ne plus pouvoir à terme prendre soin de ses équipes, dans son schéma mental, dans son comportement apparenté médiateur et en même temps pilote (annexe 2) n'est pas tenable. Il sent qu'il entre dans un conflit socio-cognitif dans l'éprouvé de son éthique (annexe 3). Tout ce talent, qu'il s'est dévoilé à lui en prise directe et/ou indirecte avec des mises en situation va bientôt être nié !

Après la restitution globale de l'ensemble des résultats des deux enquêtes courant avril 2016, Pierre me remercie et insiste pour que tout cela remonte auprès de la direction. Je le rassure en lui précisant qu'une restitution est prévue avec André (le DRH) début mai. Il m'invite alors à passer le revoir courant mai, puis, quand je le souhaite. Ce que j'ai fait régulièrement, sentant bien que ce n'était pas qu'une formule de politesse.

Après, 4 échanges informels hors du cadre du travail, il s'est avéré qu'il se sentait à bout de souffle. Mais il voulait rester dans cette entreprise qui lui avait tant donné, et à qui il avait tant donné. Cependant, il ne voyait plus trop comment « *maintenir les habitudes de vie en collectivité, parce que aussi le travail se dégrade par manque de moyen financier* ». En septembre 2017, j'apprends incidemment qu'un nouveau conducteur de Travaux, recruté par Matthias, devenu le patron, vient remplacer le conducteur de Travaux avec qui Pierre travaillait. Ce recrutement s'est fait sans aucune concertation, (ni avec André, ni avec Pierre).

Lors de l'une de mes visites surprises, pour dire bonjour, je surprends dans le bureau-salle de réunion une brève conversation entre Pierre et le nouveau Conducteur de Travaux, Yarrick.

Guidé par des logiques d'action combinant le gestionnaire⁷ et le marchand⁸, au sens de Boltanski et Thevenot (1991), Yarrick semble enfermer Pierre dans une discipline (ou un ordre des choses) mue par le besoin inflexible d'atteindre sa propre sécurité matérielle. Certes, il est de sa responsabilité de s'assurer de la bonne gestion du chantier. Mais il semble qu'il ne joue pas collectif. C'est bien là l'une des pierres d'achoppement entre Pierre et Yarrick. Pierre situe ses actions non seulement dans une logique gestionnaire, mais aussi dans des logiques civique⁹ et d'inspiration¹⁰.

Tableau 1 des logiques incompatibles

Yarrick, le nouveau Conducteur de Travaux	Pierre, le Chef de Chantier
Ce qui lui paraît juste : - Encadrer davantage les compétences (logique gestionnaire) - S'aligner sur les lois du marché (logique marchande)	Ce qui lui paraît juste - Miser sur l'expression des compétences par l'amélioration des conditions de travail (logique gestionnaire) - Défendre l'intérêt général et la démocratie dans l'entreprise (logique civique) dans un esprit de don de soi (logique d'inspiration)

Il apparaît également que Matthias, devenu patron à part entière, donne des instructions Yarrick en confisquant à Pierre toute capacité d'agir. Nous sommes donc en présence d'une rupture des 3C (communication-concertation-coordination).

Les tensions sont palpables, marquées par des oppositions, puisque basées notamment sur des logiques d'action qui se contrarient ; ce qui oblige continuellement Pierre à se poser en s'opposant. De surcroît ces alliés naturels sont sur le départ. En effet, à cette époque, Jean et Jacques ne sont plus que pour l'un l'ancien Président/Gérant (depuis février 2017) et l'autre l'ancien DG (depuis juin 2017). Ils ne suivent que de très loin ce qui se passe dans l'entreprise qu'ils ont co-fondé, ayant choisi, confusément, non pas l'hybridation entre stratégie ancrée dans l'altérité et stratégie d'opportunisme mais une débrydation

⁷ La « grandeur de l'acteur » dépend de son niveau d'efficacité, de la pertinence de ses choix rationnels, de s'intégrer dans les rouages de l'organisation.

⁸ La « grandeur de l'acteur » dépend de son niveau d'acquisition de richesse, dans un monde régi par les lois du marché.

⁹ La « grandeur de l'acteur » est liée à sa capacité à sacrifier ses intérêts personnels pour servir l'intérêt général, à son degré d'engagement au service des autres (de la collectivité, ou de collectif).

¹⁰ La « grandeur de l'acteur » est liée à son attachement à des valeurs transcendantales, tel le bien, le beau, le vrai. L'acteur valorise le détachement, le don de soi, sans se préoccuper outre mesure de l'opinion des autres.

des pouvoirs. En effet la fille de Jean, Ava, 36 ans, est devenue mi 2017 DG en lieu et place de Jacques, après avoir occupé, dans l'entreprise familiale, le poste de responsable du marketing et de la communication puis celui de responsable de la qualité.

Par ailleurs, à cette époque-là, André, le DRH, prépare sa retraite pour une prise effective en mai 2018.

Pierre, se sentant isolé et impuissant, quitte Proto-Del début 2018. Il rejoint à 57 ans une PME familiale patrimoniale concurrente, mais à la condition d'exercer ses talents loin de France : il se retrouve responsable d'un gros chantier dans l'Océan Indien, qui vient démarrer. Il a osé faire face, l'honneur est sauf.

2.2. Des apports au stade de la transition

Les talents des personnes clé sont en train de s'effondrer. Ce n'est pas que l'audace maîtrisée soit méprisée, c'est qu'elle n'est plus en capacité de s'exprimer. Il semblerait que le besoin, l'envie de sécurité matérielle jouent comme autant d'effet de mimétisme face aux contraintes d'injonctions de profitabilité des nouveaux partenaires comme AQ-Coise. Ainsi c'est à partir de cela que tout doit faire réponse. Cette focalisation sur ce mode stimuli / réponse empêche tout autre questionnement. Pourtant, en fin de 2016 la variation du chiffre d'affaires 2015/ 2016 s'élève à 25,4% ; niveau jamais atteint depuis 2013. En fin 2017 la variation 2016/ 2017 ne sera que de 6,4%.¹¹ .Cela veut dire que les efforts des équipes ont payé, et peut-être au prix fort, et que depuis, il commence à y avoir au moins un déjà-là dans le début d'un désengagement !

L'ajustement par le dialogue a perdu sa place. Il s'agit d'exécuter à partir de toujours plus de factuel non -onsolidé. Seuls les apparences et les règlements de surface comptent. Que le béton n'ait plus le temps de sécher dans des conditions minimales requises n'intéresse plus personnes...

Se pose alors la question suivante : quelle implication, quelle incitation dans le dévoilement original de solutions qui s'appuie sur l'identification des causes racines des problèmes vécus par les opérationnels ?

Il semblerait que cette question ne soit pas d'actualité.

Pourtant, l'expérientiel (Slovic et al., 2004) permet de conduire le talent à s'incrémenter. Les connexions et les associations, à partir desquelles s'incrémentent les prédicats du talent, étaient autorisées à se mettre en place dans ce contexte-là, parce que dans cette entreprise-là dans sa culture du moment, c'étaient cet *esprit des lois de la maisonnée*, cette manière-là qui ont fait que le groupe, les personnes résolvaient leurs problèmes face à une situation nouvelle. Cela veut dire aussi que si l'encodage de la réalité *via* des mots et des chiffres, dans une

¹¹ Seuls chiffres que j'ai pu obtenir

l'évaluation consciente d'événements basée sur des choix rationnels est fondamentale, elle ne doit pas devenir le seul et unique chemin. D'autres chemins restent présents à l'édification de chacun. Et bien sûr ceux de Pierre. D'autant plus que sur ces chemins-là, Pierre semblait affirmer son talent. Ces chemins parcourent notre inconscient, nos affects faits de plaisir et de douleur. Ils orientent notre comportement : celui de Pierre sur des évaluations approchant les éléments de son vécu et du vécu de son entourage (ses équipes), de ce passé qui fait les expériences. Des préférences sélectives dans la préférence collective. Là Pierre y trouvait son humanité. L'encodage de la réalité s'enrichit ainsi des images et des récits de soi et de l'Autre, des autres. On est bien au-delà de la logique de la preuve, on se situe davantage dans l'Anecdote, le Sens, la Compréhension ; l'Habilité, l'Art.

C'est aussi comme cela que se passent nos apprentissages, l'arbitrage de nos autonomies, dans un dévoilement de la vivacité de nos actes.

Mais Proto-Del nouvelle direction est dans le déni.

Pierre ne s'y retrouve plus, où est donc passée cette culture du bâtiment basée sur de la considération dans l'entraide, sur des métiers dont la rudesse conjugue sacrifice et fraternité... ; où est passé cet *esprit des lois de la maisonnée* ? Entre menace et résistance, il a jaugé ses capacités de retour à un certain équilibre et donc son rebond se fera ailleurs. Comme nous l'indiquions (Schott et Jurquet, 2013) « *les valeurs du dirigeant, de ses salariés, des principaux partenaires et du territoire, dans lequel est insérée l'entreprise, jouent un rôle important dans la stratégie de l'entreprise* ». Le nouveau dirigeant officie dans un cadre culturel bien différent et étranger à l'ancrage de Proto-Del ancienne direction.

Là manifestement le compte n'y ait plus et Pierre ne trouve plus son compte.

Jusqu'au départ définitif de Pierre, le tracé de la relation chez Proto-Del, ancienne direction, entre dirigeants / équipes semblait circuler autour de quelques balises. Voici les principales :

Vivre autour de valeurs collectivement édifiées ;

Respecter la force du réel vécu, puisque les résultats du réel vécu sont supérieurs à l'idée, c'est-à-dire :

- *Evaluer les vulnérabilités chacun des membres des équipes.*
- *Trouver ensemble des éléments de solutions.*

Servir la Maison commune (Aristote)¹², c'est-à-dire :

- *Situer son engagement personnel à l'aune de celui des uns et des autres de ses équipes.*

¹² Selon Joseph Moreau (1969), pour Aristote une vie indépendante et bonne ne s'évalue pas au regard de la quantité illimitée. C'est la détermination des moyens ou la subordination des moyens par / à l'exigence interne de la finalité qui compte.

- *Subordonner les moyens à l'exigence interne de la finalité.*

Confier aux équipes les décisions opérationnelles.

Pratiquer des feed-back co-constructifs.

Incarner, au cœur des processus de décisions, la clarté, l'ajustement et l'intégrité pour laisser vivre les marges de manœuvre afin que chacun puisse accomplir, s'accomplir. Il s'agit d'être dans l'indicatif et dans non l'impératif.

Partager les savoirs, les faire circuler dans les réseaux d'équipes, c'est-à-dire :

- Favoriser la création de réseaux afin d'inclure tous les acteurs.
- Développer partout des partenariats.

Avoir l'humilité de s'entourer de plus talentueux que soi pour leur confier de réelles responsabilités.

Est-ce suffisant, face à des injonctions asymétriques qui renvoient chacun à ses propres angoisses relationnelles, à de l'exclusion et du rejet plus ou moins inconscient d'un autre ? Non, bien sûr, mais cette réponse permettait de faire les situations tout en limitant un tant soit peu les risques de tensions matérielles et psychologiques. Elle habitait concrètement cet *esprit des lois de la maisonnée*.

Pour généraliser, le talent vient à manquer lorsque :

ENCADRE N°5	
-	Le rendu qui résulte des engagements de la personne talentueuse n'est pas ou plus pris en considération par les intermédiaires attirés du talent, puisque la mise en <i>fantaisie</i> et l'ingéniosité ordinaire n'entrent plus dans les cadres étroits de la rigidité d'une organisation basée sur l'obsession exponentielle de la performance chiffrée.
-	Les actions multiplicatives de l'expression du talent se tarissent, proportionnellement à l'emprise de professionnels dont les qualités ne sont pas en équivalence de valeurs en commerce social.
-	Etre placées hors du cadre signifie que les tentatives d'ajustements de personne talentueuse ne recevront aucune validation ; la personne talentueuse est donc condamnée à la solitude asservie, puisque hors du cadre point de salut !
-	Il n'y a plus dans cet <i>esprit des lois de la maisonnée</i> ce qui donne corps au fortuit et aux possibles de l'exploration de voies nouvelles pour se rendre et rendre mieux service.
-	Les intermédiaires attirés du talent (Bourdieu et Saint Martin, 1975) n'ont pas ou n'ont plus de crédibilité et de légitimité.

Pour reprendre la formule de Joseph Moreau (1969 : 335) dans son étude sur Aristote et la monnaie « *quand la production devient indifférente aux besoins naturels, quand on produit, non pour l'usage, mais pour la vente ; la valeur d'usage disparaît alors au*

profit de la valeur marchande ». Cet impératif soumis à une finalité externe pose une double question celle du sujet qui fait dans ces conditions-là et celle du tiers pour qui est réalisé ce produit ou ce service-là. Si comme l'indique Gilles Marion (1989) le produit ou le service est un lien autant qu'un bien, où est donc passé ce lien puisque la valeur du faire se fait en déconnexion de la valeur de l'usage de ce faire ?

Du point de vue de la personne talentueuse, son talent est dégradé parce qu'elle ne peut plus prendre soin de ce qu'elle est en train de réaliser. Son rendu n'est plus à la hauteur de ce qu'elle s'était promise, les propres engagements de son voulu, et de ce qu'elle percevait du voulu des autres, autrement dit, de ses attentes et besoins, des besoins et attentes de différents autres.

Vis à vis de ces différents autres, et donc du tiers-client, la personne talentueuse sait qu'elle pourrait le mystifier, l'aliéner, comme elle s'aliène. Ce marché de dupe, elle n'en veut pas et elle se trouve obligée de mettre en place des stratégies, voire des mécanismes de défense pour se rétablir dans un autre équilibre.

Les objectifs, fixés par l'organisation nouvelle direction, ont pu, en début d'exercice, apparaître comme accessibles et vivables par les équipes. La perception de chacun entraine en résonance avec des enjeux gagnants. Cela signifie que chacun, et en particulier les personnes talentueuses, pouvaient continuer à ancrer leurs actions dans une stratégie d'initiative.

On y retrouve :

- Adhésion,
- Participation active,
- Appui,
- Projet jugé fédérateur,
- Un credo du genre : « on invente des solutions aux problèmes rencontrés »

Cependant, en cours d'exercice, les objectifs, fixés par l'organisation nouvelle direction, commence à apparaître certes précis mais beaucoup moins vivables par les équipes. Chacun, et plus encore les personnes talentueuses, les introjectent à l'aune d'enjeux perdants. Ainsi les voies possibles d'une stratégie de résistance s'ouvrent. Ainsi vont advenir :

- Freinage,
- Affrontement,
- Blocage,
- Résistance,
- Un credo du genre : « on cherche des responsables ou des boucs émissaires »

...

Les mois s'écoulant, le doute est levé, les objectifs fixés par l'organisation nouvelle direction sont jugés imprécis, aventureux, et peu vivables par les équipes. Chacun n'a plus rien à gagner. Les personnes talentueuses l'ont très vite compris, la perception de leurs enjeux en mode perdant est définitivement ancrée. Il n'y a plus de place que pour une stratégie de fuite.

Ce qui se traduit par :

- Une fuite à l'intérieur de l'organisation au cœur de niches ou de zones de tranquillité,
- Une fuite à l'extérieur de l'organisation,
- Une évasion dans des activités compensatoires,
- Un credo du genre : « ce n'est pas mon problème, c'est leur affaire ».

Pour la personne talentueuse la fuite prendra la forme d'une rupture définitive, la confiance en cette organisation et en cet *esprit des lois de la maisonnée* n'est plus qu'un champ de ruine. Nous avons évoqué (supra) que les personnes sont les piliers des entreprises étudiés. Dans les situations analysées, nos observations montrent que leur mise en défiance les a obligés à quitter l'entreprise, ce qui a entraîné des dysfonctionnements et la dislocation des liens et du construit social.

POUR CONCLURE ...

J'ai choisi d'aller d'un nano- séquencé sur un temps et un espace donné (exemple de Pierre chez Proto-Del) à un macro- universel et intemporel.

Je reprendrai, pour ce faire, les termes de Michel Foucault :

« Accumulation des hommes et accumulation du capital ne peuvent pas être séparées ; il n'aurait pas été possible de résoudre le problème de l'accumulation des hommes sans la croissance d'un appareil de production capable à la fois de les entretenir et de les utiliser ; inversement, les techniques qui rendent utile la multiplicité cumulative des hommes accélèrent le mouvement d'accumulation du capital » (Foucault, 1975/1993 : 257).

Plus proche de nous, Gino Gramaccia (2017 : 13) constate « *qu'en organisant la transition de la société industrielle à une société de l'information et des services, le capitalisme du XXI^e siècle a profondément transformé les relations entre le politique, l'économique et le social. En s'affranchissant du pouvoir politique, la sphère économique divorce du même coup du social* ».

De surcroit, comme l'indique Noble Akam (2011), il ne fait pas de doute que l'information constitue le plus fort produit à valeur ajoutée de nos sociétés contemporaines. C'est peut-être l'une des raisons pour laquelle « *les relations entre les pays riches et les pays en développement, en ce qui concerne la maîtrise de la connaissance de l'environnement, sont caractérisées par une situation d'asymétrie de l'information. Dans*

l'économie de marché, « l'asymétrie de l'information » est le fondement de l'avantage concurrentiel ».

Il en est de même dans les relations Grandes Entreprises – PME. Ces dernières se sentent dans l'obligation de se conformer au rôle que leur assignent les Grandes Entreprises, puisqu'elles, seules, semblent détenir « *l'information sur ce qu'il faut faire et comment le faire* ». Les PME n'ont pas, dans le contexte actuel du marché, d'autre choix que d'être dans la servitude de la souffrance.

En somme, à force de mettre, à la fois, tout dans l'interchangeable et dans la pluralité concurrentielle (de l'Homme en passant par les organisations), nos manières de vivre ensemble ne sont plus qu'éphémères, voire faussées.

Dans ces conditions, un espace d'échanges et de dialogue de proximité fait-il encore partie du champ des possibles ? Comment investir le parti-pris de l'écoute, de la tolérance, de la compréhension et au final de la confiance et de la reconnaissance ? Comment la relation peut-elle renvoyer à un engagement réciproque, l'engagement de coopération et l'engagement d'une coprésence durable ? En l'état de la situation des PME étudiées, l'esprit des lois de la maisonnée, le talent, et le Souverain Bien sont contraints par des cadres de soumission qui déterminent leurs comportements stratégiques et organisationnels.

Références bibliographiques

- AKAM N., (2011), « Information for sustainable development in a society under competitiveness rule: a socialist market economy attitude », *Les Cahiers d'Outre-Mer*, pp. 253-254, Janvier-Juin 2011, mis en ligne le 01 janvier 2014, <http://journals.openedition.org/com/6231> ; DOI : 10.4000/com.623
- ARISTOTE (1990), *Ethique à Nicomaque*, Vrin, coll. Bibliothèques des textes philosophiques, 578 p.
- BERTRAND J., (2012), *La fabrique des footballeurs*, La Dispute, Corps santé société, 165 p.
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L., (1991), *De la justification ; les économies de la grandeur*, Gallimard, coll. NRF Essais, 483 p.
- BOUCOURECHLIEV A., (1963), *Schumann*, Le Seuil, coll. Solfèges
- BOURDIEU P., (2013), *Manet. Une révolution symbolique, Cours au Collège de France (1998-2000)*, Points, coll. Points essais, 864 p.
- BOURDIEU P., (2000 [1972]), *Esquisse d'une théorie de la pratique*, Le Seuil, coll. Points essais, 429 p.
- BOURDIEU P. ET PASSERON J-C., (1999/1964), *Les héritiers. Les étudiants et la culture*, Minuit, 189 p.
- BOURDIEU P., (1992 a), *Les Règles de l'art. Genèse et structure du champ littéraire*, Le Seuil, coll. Libre examen, 480 p.
- BOURDIEU P., (1992 b), *Réponses - Pour une anthropologie réflexive*, Le Seuil, coll. Libre examen politique, 267 p.
- BOURDIEU P., (1980), *Le Sens pratique*, Minuit, coll. Le sens commun, 500 p.
- BOURDIEU P. et SAINT-MARTIN M. (1975), « Les catégories de l'entendement professoral », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 3, pp. 68-93.

- https://www.persee.fr/doc/Arss_0335-5322_1975_num_1_3_3413.pdf
- BUBER M., (2012 [1923]), *Je et tu*, Aubier, coll. Philosophie, 154 p.
- CAILLE A et GRESY J-E., (2017), *La révolution du don, le management repensé à la lumière de l'anthropologie*, Points, coll. Points Economie, 256 p.
- CAPRON PUOZZO I., (2016), « Du concept de créativité à une pédagogie de la créativité : un défi pour le XXI siècle », in Capron Puozzo I. (Dir.), *La créativité en création et en formation*, De Boeck Supérieur, pp. 11-31, 191 p.
- CATELLIN S., (2014), *Sérendipité : du conte au concept*, Le Seuil, 272 p.
- J.B. CHAPELIER J.B., (2011), « Chaos, contenance et créativité », in Chapelier J.B. et Roffat D., *Groupe, contenance et créativité*, Eres, coll. Groupes thérapeutiques, pp 55-68, 246 p. <https://www.cairn.info/groupe-contenance-et-creativite--9782749214214-page-55.htm>
- CICCONE A., (2001), « Enveloppe psychique et fonction contenante : modèles et pratiques », *Cahiers de psychologie clinique*, 2001/2, n° 17, p. 81-102
<https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-psychologie-clinique-2001-2-page-81.htm>
- CROPLEY A. J., (1997), "Creativity: A bundle of paradoxes". *Gifted and Talented International*, 12, pp. 8-14.
- Dares-Drees-DGAFP-Insee, *enquêtes Conditions de travail 2013* - https://dares.travail.emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Presentation_detaillee_de_1_enquete_CT_2013.pdf
- DENORA T., (1995), « Beethoven et l'invention du génie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol. 110, Musique et musiciens, pp. 36-45.
https://www.persee.fr/doc/Arss_0335-5322_1995_num_110_1_3160
- DIET A-L., (2016), « Un organisateur anthropologique méconnu à l'origine du mal-être : la procédure », chap. 6, in Drieu D. et Pinel J-P. (Dir.), *Violence et Institutions*, Dunod, coll. Inconscient et Culture, pp. 109-134, 248 p.
- EYMARD-DUVERNAY F. et MARCHAL E. (1997), *Façons de recruter : Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, coll. Leçons de choses, 239 p.
- FABIANI J-L., (1993), « Sur quelques progrès récents de la sociologie des œuvres », *Genèses*, n°11, pp. 148-167. https://www.persee.fr/doc/genes_1155-3219_1993_num_11_1_1177
- FOUCAULT M., (1993 [1975]), *Surveiller et punir : Naissance de la prison*, Gallimard, coll. Tel, 360 p.
- FREUD S., (2004 [1925]), *Essais de psychanalyse*, Payot, coll. Petite bibliothèque Payot, 308 p.
- GERNET I. et DEJOURS C., (2009), « Évaluation du travail et reconnaissance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 8, n° 2, pp. 27-36.
<https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2009-2-page-27.htm>
- GOFFMAN E., (1975 [1963]), *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*, Éditions de Minuit, coll. Le Sens Commun, 180 p.
- GRAMACCIA G, (2017), Introduction in *Le temps des précaires. Approche communicationnelle de l'éphémère*, sous la direction de Gino GRAMACCIA, Bordeaux, PUB, coll. Le Territoire et ses acteurs, pp. 13-19.
- GUILDFORD J.P., (1950), "Creativity". *American Psychologist*, 5(9), 444-454.
<http://dx.doi.org/10.1037/h0063487>

- HALL Calvin S., (1957), *L'ABC de la psychologie freudienne*, Aubier, Editions Montaigne coll. La chair et l'esprit, 172 p. <http://lol.univ-catholille.fr/fr/content/chamo280849>
- KAËS R., (2008), « Définitions et approches du concept de lien », *Adolescence*, 26, 3, pp. 763-780.
- KANT E., (2016 [1788]), *Critique de la raison pratique*, PUF, coll. Quadrige, 9^{ème} ed., 228 p.
- KLEIN M. (2001 [1968]) *L'Amour et la haine : Le besoin de réparation*, Payot, coll. Petite Bibliothèque Payot, 178 p.
- KLEIN M. (1978 [1955]), *Envie et gratitude et autres essais*, Gallimard, coll. « Tel », 238 p.
- KORZYBSKI A. (2015 [1933]), *Une carte n'est pas le territoire*, Éditions de l'Éclat, coll. L'éclat/poche, 176 p.
- MARION G., (1989), *Les images de l'entreprise*, Editions d'organisation, 156 p. <http://bibliotheque.bordeaux.fr/in/details.xhtml?id=mgroup%3A9782708110267&jsc heck=1>
- MAUSS M.**, (2013 [1950]), *Sociologie et anthropologie*, PUF, coll. Quadrige, 540 p.
- MAVIDAL J., Laurent E. et al. (éditeurs) (1875), *Archives parlementaires de 1787 à 1860, Première Série, Tome VIII : du 5 mai 1789 au 15 septembre 1789*, Paris, Maison d'Édition Paul Dupont, p. 468
https://fr.wikisource.org/w/index.php?title=Page:Archives_parlementaires_de_1787_%C3%A0_1860,_Premi%C3%A8re_S%C3%A9rie,_Tome_VIII.djvu/542&action=edit&redlink=1
- MENGER P-M., (2009), *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*, Gallimard/Seuil, coll. Hautes Etudes, 672 p.
- MENGER P-M., (2002), « Le génie et sa sociologie. Controverses interprétatives sur le cas Beethoven », *Annales HSS*, n° 4, pp. 967-999
https://www.persee.fr/doc/ahess_0395-2649_2002_num_57_4_280089
- MOLINIER P. et DEJOURS C., (1994), « Le travail comme énigme », *Sociologie du travail*, n° hors-série 94, pp. 35-44.
- MONTAIGNE (2013 [1583]), *Lettres de Montaigne*, Bibliothèques Virtuelles Humanistes (http://www.bvh.univ-tours.fr/MONLOE/LettresAL_3mod_0913.pdf)
- MONTAIGNE, (1941 [1588]), *Essais*, Livre I, Chapitre XXVI, Librairie Garnier, 445 p. Livre II, Chapitre XII, Librairie Garnier, 578 p.
- MONTESQUIEU, (2013 [1748]), *De l'esprit des lois, Anthologie, choix de textes et présentation par Denis de Casablanca*, Flammarion, coll. GF n°1511, 400 p.
- MOREAU J., (1969), Aristote et la monnaie, *Revue des Etudes Grecques*, n° 82, fascicule 391-393, juillet-décembre, pp. 349-364
https://www.persee.fr/doc/reg_0035-2039_1969_num_82_391_1087
- PERRENOUD P., (2001), « Mettre sa pensée réflexive au centre du projet de formation », *Cahiers pédagogiques*, Janvier, n°390, pp. 42-45.
- PIAGET J. & al., (1981), *Intelligence and Affectivity. Their Relationship During Child Development*, Palo Alto: Annual Reviews Inc
- PIAGET J., (1991), « Les trois structures fondamentales de la vie psychique chez l'enfant », in Schmid-Kitsikis E. (Dir.) *Le fonctionnement mental*, Delachaux & Niestlé, coll. Textes de base en psychologie, pp. 67-86, 285 p., 1^{ère} éd., 1942, *Revue Suisse de Psychologie et psychologie appliquée*, 1-2, pp. 9-21.
http://bsf.spp.asso.fr/index.php?lvl=notice_display&id=73999&seule=1
- ROBINSON K., (2010), *Out of minds : Learning to be creative*, Capstone, 288 p.
- SCHÖN D. A., (1994), *Le praticien réflexif, À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Les Éditions Logiques, 418 p.

- SCHOTT A., (2017), « *Tout se doit prendre l'un dans l'autre en cohérence*¹³... Panti-modèle des pratiques grands donneurs d'ordres – PME ... au risque d'étouffement et de vampirisation : le cas d'ABER bâtiment », *Revue Marché & Organisations*, n° 29, mai, pp. 173-194.
- SCHOTT A. et JURQUET M., (2013), *Pilotage des ressources humaines en PME, loin des modèles pour ne plus tarir les Hommes au travail*, Paris, L'Harmattan, coll. Un autre Regard, 256 p.
- SLOVIC P., FINUCANE M. L., PETER, E., MAC GREGOR D. G., (2004), Risk as Analysis and Risk as Feelings: Some Thoughts about Affect, Reason, Risk, and Rationality, *Risk Analysis*, Vol. 24, n° 2, pp. 311–322
- SORIGNET P-E., (2004), « Un processus de recrutement sur un marché du travail artistique », *Genèses*, n° 57, pp. 64-88. <https://www.cairn.info/revue-geneses-2004-4-page-64.htm>
- TERRIER C., (1999), *Des territoires à vivre*, interview de Ch. Terrier, chargé de mission DATAR par M. Feltin <http://perso.club-internet.fr/cterrier/Terravivre.htm#texteterri>
- TORRICELLI G.P., (1990), Le rôle de la carte en géographie : hypothèses et exemples. Ritter et Humboldt ou la carte comme moyen de re-connaissance, in André Y. et al. *Modèles graphiques et représentations spatiales*, Paris, Ed. Anthropos/Reclus, pp. 79-109, 217 p.
- WILSON E.O., (2000), *L'unicité du savoir*, Robert Laffont, 400 p.

¹³ ASTRALIS de Novalis (1772-1801), in *Heinrich Von Ofterdingen*, traduit de l'allemand par Armel Guerne (moncelon.com).

Où est passée la question du Bien Commun dans les Sciences de Gestion ?

Jean – Claude CASALEGNO

Groupe ESC Clermont

Résumé : Le modèle qui a dominé jusqu'à présent les Sciences de Gestion touche à sa fin mais la plupart de ceux qui les diffusent l'ignore. Le développement et la gestion des entreprises ne pourra plus se fonder sur les énergies fossiles trop coûteuses et en voie d'épuisement ni sur des conceptions du pouvoir aussi hiérarchiques. Les catastrophes climatiques annoncées sont déjà perceptibles dans leur gravité. En luttant pour survivre contre ce qui apparaît comme la fin d'un monde, il semble bien qu'un autre modèle émerge mais il est encore difficilement identifiable. En l'observant d'un peu plus près, on pressent bien qu'il va bouleverser les conceptions et les pratiques de gestion qui ont perduré jusqu'à présent, parfois avec tant d'arrogance.

Mots clés : Sciences de gestion, anthropocène, modèle, changement, entreprise de mission

Abstract : The model that has dominated management science so far is coming to an end, but most of those who broadcast it ignore it. Business development and management can no longer be based on fossil fuels that are too costly and exhausting or on hierarchical conceptions of power. The announced climate disasters are already perceptible in their severity. In struggling to survive against what appears to be the end of a world, it seems that another model is emerging, but it is still difficult to identify. By looking a little closer, it is clear that it will upset the conceptions and management practices that have persisted so far, sometimes with such arrogance.

Keywords : Management Science, Anthropocene, Model, Change, Mission Company

INTRODUCTION

Les sciences de gestion se subdivisent en de nombreuses disciplines qui ont pour but d'éclairer l'action collective. Elles sont restées jusqu'à présent très centrées sur elles-mêmes ou pour être plus précis sur les enjeux de rentabilité du point de vue de la seule entreprise en excluant les externalités négatives générées par certaines décisions. Les récents événements climatiques et les prophéties inquiétantes des tenants de l'anthropocène sont en train de révéler les limites du modèle qui ont inspiré jusqu'à présent les pratiques gestionnaires des acteurs économiques.

Produire en masse en incitant les consommateurs à consommer toujours plus sans évaluer les externalités générées par de telles orientations introduit un doute sérieux quant aux principes qui les fondent. Le but des décideurs était clair : générer les profits les plus élevés possibles au bénéfice généralement du seul capital sans se soucier du bien commun. Dans la sémantique, cela s'est traduit par un concept qui a fait florès dans les années 90 : celui de « valeur actionnariale ». Concrètement, cela signifie que la vocation d'une entreprise se réduirait avant tout à maximiser la valeur actionnariale, donc du capital.

Cette unique finalité commence à poser question. Le rapport réalisé par Nicole Notat et Jean – Dominique Senard en témoigne lorsqu'ils affirment qu'une entreprise ne peut se résumer « aux seuls intérêts particuliers des associés » (Notat, Senard, 2018) et qu'il est temps, que sa mission, puisse aussi intégrer, si elle le souhaite, une mission d'intérêt général qui dépasse la seule dimension économique. La loi Pacte, adoptée à la majorité par l'Assemblée Nationale, le 9 Octobre 2018 a confirmé cette orientation. Le ministre de l'économie Bruno Lemaire annonce que cette loi va contribuer « à transformer notablement les entreprises françaises ».

L'institutionnalisation de cette nouvelle vocation, qui a été longtemps préparée par les démarches de RSE n'est pas sans conséquences sur les finalités des sciences de gestion. Celles – ci devront en effet, de plus en plus prendre en compte l'impact des décisions sur l'environnement et la société tout entière.

En introduisant, à travers cette loi, la dimension de l'intérêt général ce sont les finalités même de l'action collective des communautés entrepreneuriales qui sont remises en question et du coup les principes fondateurs des sciences de gestion qui y sont associés. Il s'agit donc d'une mutation majeure qui questionne leur épistémologie et sans doute aussi, bientôt, plus concrètement leurs méthodologies.

Ce qui nous intéresse dans cette métamorphose, c'est le changement des idéalités qui sont ici nouvellement convoquées. Face aux catastrophes qui s'annoncent avec une évidence angoissante, les sciences de gestion ne peuvent plus en effet rester closes sur elles-mêmes. Elles sont dans la nécessité de s'ouvrir aux nouveaux enjeux planétaires qui se préparent.

Dans leur histoire, Il s'agit bien d'un moment d'exception dans la mesure où elles devront se détacher des croyances qui les ont déterminées. Si elles persistaient dans cet attachement, cela pourrait générer une crise sans précédent.

Pour entreprendre ce qu'il faut bien appeler une révision, nous nous appuyerons sur une démarche ethno méthodologique telle qu'elle est définie par Harold Garfinkel (2007). Elle s'appuie sur « des objets observables, rapportables, résumables à toute fin pratique » et sur une expérience d'immersion « quotidienne et banale » en tant qu'enseignant dans plusieurs grandes écoles de commerce.

Parmi « les objets observables », on pourra citer la consultation de nombreuses de manuels de gestion utilisés pour la diffusion de leur enseignement, celle des plaquettes de présentation des programmes des principales grandes écoles de commerce, et enfin l'analyse des discours produits par la presse professionnelle à destination des cadres et dirigeants.

Pour réaliser cette exploration, nous mobiliserons principalement les travaux produits par des philosophes des sciences de gestion que nous associerons en cours de route à certains concepts issus de la psychanalyse.

La première étape consistera à tenter d'identifier le cadre paradigmatique dans lequel les sciences de gestion se sont si confortablement installées. Un rapide rappel historique permettra de mettre en évidence qu'elles se sont constituées essentiellement à partir des besoins instrumentaux des entreprises sans s'interroger profondément sur leurs finalités. Les travaux de recherche coordonnés par David, Hatchuel et Laufer (2012) enrichis de ceux de Martinet et Pesqueux (2013) seront de ce point de vue précieux.

Nous ferons ensuite un état des lieux des grandes menaces qui mettent en péril nos équilibres planétaires en revisitant les travaux très alarmistes de chercheurs travaillant autour des questions de l'anthropocène (Latour (2015), Landivar, Monnin (2018), Desbiens – Desprès (2017). Les perspectives annoncées sont dramatiques puisqu'il s'agit ni plus ni moins d'envisager un effondrement multi – dimensionnel des cadres qui étayent nos existences. Parmi ces cadres, celui du capitalisme ultra libéral est évidemment envisagé.

Dans la troisième partie, nous nous interrogerons sur les impacts que pourraient avoir ces inquiétantes prophéties sur les idéalités (Kaës, 2016) qui sous-tendent les principes et les pratiques des sciences de gestion qui devront peu ou prou s'ouvrir à une conscience planétaire de l'impact de leurs décisions. Car il semble bien qu'entreprendre aujourd'hui ne puissent plus se concevoir non seulement sans nuire à la planète mais aussi sans désirer la sauver ou à en prendre soin. Ce passage d'une logique d'action fondée sur une dynamique gestionnaire « égocentrée » à une dynamique ecocentrée constitue une véritable métanoïa. Les sciences de gestion ne pourront plus faire l'économie de cette interrogation axiologique de leur action. Quel bouleversement !

1. L'impensé des sciences de gestion

Les sciences de gestion : un objet neutre ?

Les sciences de gestion se présentent essentiellement comme un ensemble de techniques au service de l'efficacité collective. Elle se prétendent en tant que telles exempt de toute idéologie. « La technique ne porte intérêt qu'à elle-même ». (Ellul, 198 :281) C'est de ce point de vue qu'elles sont utilisées et enseignées. Elles apparaissent comme « un objet isolé » qui n'est jamais envisagé dans son environnement.

Il y a plusieurs raisons qui expliqueraient cette schizoïdie :

- Une rapide anamnèse historique réalisée par David, Hatchuel, Laufer (2012 :23) nous rappelle que les sciences de gestion ont eu pour origine un projet éducatif. Entre 1900 – 1939, il s'agissait de former en priorité les dirigeants d'entreprise qui possédaient avant tout une compétence technique mais étaient peu équipés pour la gestion économique de leur activité.

De 1947 à 1965, elles s'adressent aussi aux « cols blancs » qu'il fallait former pour assurer le développement de la croissance des entreprises.

A partir des années 1970, les savoirs gestionnaires se tournent résolument vers les techniques quantitatives dans le but de sécuriser la rationalité des décisions (March et Simon, 1966).

Il faut attendre les années 2010 pour voir apparaître les premières interrogations sérieuses sur leurs fondements (Chiappelo et Gilbert, 2013 Pichault et Nizet (2015).

A cette détermination, se rajoute l'influence du monde anglo-saxon. On peut la mettre aisément en évidence à travers le fait que la plupart des théories, méthodes et outils qui sont enseignées sont issus des travaux de chercheurs américains. Ce modèle anglo-saxon constitue incontestablement le modèle de référence auquel les sciences de gestion sont arrimées et derrière lui la philosophie pragmatique (Peirce (1868), James (2007, Dewey (2004)), qui les inspirent.

Ainsi, à travers ces deux constats, l'histoire des sciences de gestion en France et l'hégémonie de la référence anglo-saxonne, on peut comprendre qu'elles se présentent avant tout comme une pragmatique performative tournée vers les seuls intérêts de l'entreprise et qu'elles se soucient peu de développer une réflexivité sur elles-mêmes.

- Selon Hatchuel, cette fois-ci associée à Blanche Segrestin (2012), la question qui se profile derrière les fondements des sciences de gestion est celle de la définition même des finalités de l'entreprise. En droit des affaires, la finalité de celle-ci est avant tout centrée sur la rentabilité économique de l'activité. C'est donc dans la sphère économique, que leur légitimité prend sa source. Cela explique leur focalisation sur les profits et le fait que « les dirigeants sont sommés de travailler en priorité sur la valeur pour l'actionnaire ». Cette orientation ne prend

absolument pas en compte le fait qu'une entreprise est d'abord « un projet de création collective » (Segrestin, 2015) qui produit non seulement des richesses pour l'actionnaire mais aussi des utilités pour la société et qui est le résultat de l'engagement en motivation et en compétences d'une communauté au travail. Pour Hatchuel et Segrestin, il s'agit là d'un déficit téléologique majeur qui génère ce qu'il faut bien appeler une véritable crise d'identité de ce qui signifie l'entreprise.

C'est cette conception réductrice de l'entreprise qui entraînerait selon eux l'encastrement des sciences de gestion dans les filets étroits de la recherche exclusive du profit à court terme excluant la prise en compte d'éventuelle externalités négatives sur les territoires et l'environnement climatique et sociétale. Cette tendance a été d'autant plus renforcée avec le développement de la financiarisation mettant en compétition les entreprises avec les performances réalisées par les « voltigeurs » de la finance boursière.

L'encastrement imaginaire des sciences de gestion :

La théorie lacanienne des 3 sphères « Réel, Imaginaire, Symbolique » peut s'avérer ici précieuse pour révéler que ces comportements sont inséparables d'un imaginaire. Cette interprétation peut paraître audacieuse, mais elle rejoint l'hypothèse de David, Hatchuel et Laufer qui assimilent les pratiques gestionnaires à des artefacts (2012 : 31) qui sont eux-mêmes l'expression d'une « métaphysique de l'action » qui les précèdent. Les sciences de gestion puisent leur inspiration dans « un mythe rationnel » (2012 :56) défini comme une « conception limitée du monde et d'autrui ». Ce mythe rationnel est ici celui du profit à court terme exigé par un capitalisme « cupide » (Stiglitz 2013). On peut à ce titre les considérer comme des signifiés de l'imaginaire collectif. Ceux - ci parlent d'un autre monde, d'une autre sphère dirait Sloterdijk (2011) qui les contient.

L'économiste Mireille Bruyère (2018) dans son livre « L'insoutenable productivité du travail » décrit bien la différence entre ce qu'elle appelle le raisonnable et le rationnel. Ce qui les rapproche et les distingue, dit – elle, en s'appuyant sur Aristote, c'est « que le raisonnable est doué d'une capacité de raisonnement (comme le rationnel) mais aussi de mesure et de sagesse ». C'est la recherche éperdue de l'accumulation de richesses qui ont fait muter le raisonnable en rationnel. Le rationnel consiste finalement à ne concevoir la richesse que sous l'angle d'une accumulation sans limite de l'Avoir. Et c'est précisément cette caractéristique qui permettrait de la considérer comme une forme imaginaire dans la mesure où son fonctionnement reposerait sur un fantasme de toute puissance. Autrement dit ce que nous appelons « rationnel » ne serait finalement que de « l'imaginaire institué » en normes (Castoriadis, 1975). Imaginaire qui consisterait à concevoir la création de richesse uniquement que comme le résultat de la maximisation des profits et la minimisation des coûts. On comprend alors pourquoi cette conception s'accompagne dans les pratiques d'une autre obsession celle « de la gouvernance par les nombres » (Supiot,2015) en faisant de

ceux – ci la seule réalité tangible sur laquelle on puisse compter ; sans s’apercevoir qu’ils ne constituent qu’un aspect relatif du réel.

L’idéologie : grande muette des sciences de gestion

Les Sciences de Gestion présentent des caractéristiques étrangement proches de l’idéologie, telle en tout que Kaës (2016) la définit :

- Elles sont muettes sur ce qui les anime en se réfugiant dans un pragmatisme résistant à toute interrogation
- Elles assurent une fonction d’”Idéal auquel il faut se conformer sans déroger pour être autorisé à les utiliser et les ... enseigner
- Elles offrent « une vision de l’univers totalisante, une construction systématique »
- Elles reflètent la position de la classe dominante en barrant « l’accès à la conscience de la nature vraie des rapports sociaux »
- Elles ont « une fonction de protection contre les angoisses primaires » en imposant des dogmes qui ne sont en fait que des modes se succédant au grès des transformations de la société (Trepo, 2016).

Pour être reconnues et prises au sérieux comme une discipline à part entière, les sciences de gestion prétendent faire science. Mais pour Erwan Lamy (2015), elles n’en auraient que le désir. Pour le faire croire elles s’affublent de toutes les apparences de la science en exigeant du chercheur qu’il respecte de façon quasi obsessionnelle un protocole rigide de penser nécessitant de :

- Pose des hypothèses
- Choisir son camp épistémologique : positiviste, constructiviste, interprétativiste
- Sélectionner un cadre de référence théorique précis de préférence mono disciplinaire
- Utiliser une méthodologie rigoureuse si possible étayée par des approches quantitativistes
- Respecter des règles d’écriture hyper normées

Le philosophe des sciences Erwan Lamy assimile ces manières de faire à « une dévotion infantile » qui relève d’un formalisme dont la fonction serait essentiellement d’éviter l’aléa, en d’autres termes de placer le raisonnement dans un ordre alors que par expérience la science est par nature « désordonnée, cacophonique, impure, approximative, imparfaite ». Citant Jouvenet (2007), il affirme que « la science est un bricolage perpétuel et citant Murray Gell Mann, prix Nobel de Physique que « l’entreprise scientifique ne se conforme pas exactement à un quelconque modèle précis dictant les règles de sa conduite »

(Gell – Mann 1997 :99). La science réelle et non fantasmée serait donc selon lui le résultat d'une indiscipline.

On retrouve le même souci chez les économistes quand Frédéric Lordon avait écrit en 1987 un article avec un titre presque identique à celui d'Erwan Lamy. Le premier l'avait intitulé « Le désir de l'économie de faire science tandis que le second proposait « Le désir de faire science de gestion ». Dans les deux cas, les auteurs concluaient à la grande difficulté que ces disciplines avaient à le faire.

Le problème c'est qu'en se référant exclusivement au modèle positiviste des sciences prôné par Auguste Comte (1869) et finalement aussi au pragmatisme anglo-saxon, les sciences de gestion se limitent essentiellement au « comment » en privilégiant les seuls résultats quantitatifs. En évitant le questionnement sur le « Pour quoi », les sciences positivistes se dispenseraient ainsi du sens de leur action.

La fonction défensive de la rationalité exclusive

On pourrait à ce stade se demander qu'elle serait la fonction de cette tentative permanente de dissimulation à travers la production de ce qui présente toutes les apparences d'un « faux self » (Laing, 1975). Le premier mobile est certainement la recherche d'une légitimité académique mais cette dissimulation a peut-être une autre fonction : celle de cacher des motivations moins avouables comme par exemple le désir de répondre aux injonctions du néolibéralisme prôné par Milton Friedmann et Hayek à savoir que « La seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'augmenter ses profits » (Milton Friedman, *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970). Cette (im)posture serait assez contradictoire avec la matrice chrétienne dans laquelle baigne l'esprit du capitalisme. Il est en effet difficile d'avouer ouvertement une intention aussi égocentrique.

C'est à travers les premières descriptions des externalités négatives sur l'environnement et sur les individus qu'on commence à comprendre les limites d'un tel modèle dont quelques-uns (Segrestin & Hatchuel (2012), Gomez (1996)) considèrent qu'il devient insoutenable dans la mesure où il met en péril nos existences.

2. Les prophéties de l'anthropocène : ce réel inimaginable

Ce que révèle le concept d'externalités négatives

Le concept d'externalités négatives a été formulé par Coase dans les années 1960. Il permet d'initier une première réflexion épistémologique sur la nature des connaissances produites. Jusqu'à présent ce n'était pas académiquement nécessaire puisque les sciences de gestion estimaient que leur principale préoccupation était l'action. Cette question a largement inspiré Charles Martinet et Yvon Pesqueux (2013) qui nous invitent à renouveler les sciences de gestion en intégrant la conscience des externalités produites par les organisations dans l'acte de gestion.

Ces externalités qui peuvent être positives ou négatives doivent faire partie du bilan de l'action des entreprises. Les externalités ou effets externes de l'activité économique ont des conséquences positives ou négatives qui ne sont pas prises en compte par le marché et par le système des prix.

Stiglitz (2013) précise les choses en disant qu'il y a externalité « quand les coûts et les avantages liés à une transaction ne sont pas pleinement reflétés dans les prix de marché ». Les externalités positives sont des utilités créées pour d'autres acteurs. A l'inverse, les externalités négatives¹ produisent des dommages ou des désutilités pour les autres acteurs. Cette absence d'évaluation rend les externalités tellement « discrètes » (Duval, 2017) qu'on évalue rarement leur coût réel. On prend souvent l'exemple de l'agriculture pour illustrer ce sujet. Pour rendre l'agriculture plus productive et répondre ainsi aux besoins liés à la croissance démographique, les agriculteurs sur le conseil des chambres d'agriculture ont fait appel à des produits chimiques qui ont effectivement permis d'augmenter les rendements mais jamais n'a été pris en compte leurs impacts sur la raréfaction ou de la disparition de nombreuses espèces animales ou végétales, sur la pollution des nappes phréatiques et des cours d'eau qui les ont rendus impropres à la consommation humaine. L'agriculture est loin évidemment d'être la seule activité humaine à l'origine de ces effets iatrogènes (Illitch, 1975).

Le courant de l'anthropocène

Le courant de l'anthropocène est apparu officiellement dans les années 2000 lors d'un colloque au Mexique consacré aux impacts humains sur la planète. Le prix Nobel de Chimie Paul Crutzen s'est exclamé après avoir écouté ses collègues géo stratigraphes : « Non ! Nous ne sommes plus dans l'Holocène, nous sommes ..., nous sommes dans l'Anthropocène ». En 2002 il publie un article dans la revue Nature pour en donner une définition plus précise. Le terme d'anthropocène désigne une nouvelle ère géologique résultant des actions de l'Homme sur l'environnement mondial : perte de biodiversité, changement climatique, érosion des sols, etc... Le terme d'anthropocène considère que les changements en relation avec les activités humaines sont irréversibles et peuvent mettre en péril la survie de l'humanité.

Le concept d'anthropocène fait débat et a largement dépassé son cadre d'origine : la géologie. On le retrouve en mathématiques, physique, biologie, philosophie et plus récemment en anthropologie avec Bruno Latour (2015). L'anthropocène pose la question du devenir de la planète menacé de destruction par les externalités négatives produites par les activités humaines. Parmi celles – ci les activités agricoles, industrielles et commerciales jouent un rôle déterminant, voire majeur en fabriquant des externalités négatives pouvant mettre en péril l'équilibre global de la planète. Pour Armel Campagne (2017), on ferait mieux de parler de « Capitalocène » dans la mesure où les dérèglements pouvant contribuer à

¹ Selon François Flahaut (2013) « on parle « d'externalité négative dans tous les cas où la production d'un bien marchand entraîne la dégradation d'un bien collectif.

L'effondrement de la planète proviendrait en majeure partie de ce qu'il appelle « le capitalisme fossile » et de l'exaltation démesurée de nos besoins de consommation (Ziegler, 2018). Pour être encore plus précis, une étude publiée en 2013 dans le journal of Climatic Change indique que seulement 90 entreprises seraient responsables de près de deux tiers des émissions de gaz à effet de serre. Certaines d'entre elles sont accusées de financer des campagnes de déni du changement climatique (Source : The Guardian – 20 Novembre 2013).

Les termes employés pour décrire les effets iatrogènes des activités humaines et ou industrielles relèvent du registre de la catastrophe. Ils évoquent un risque absolu et font planer la possibilité « d'une mort imminente de l'humanité (Godin, 2009) ». Il y a donc une urgence à prendre en compte cette nouvelle réalité. C'est tout en cas le sens de l'appel de 15000 scientifiques de 184 pays publié dans le Monde du 13 Novembre 2017 en pleine COP 23, constituant un deuxième avertissement après celui lancé en 1992 par 1700 scientifiques appartenant à l'ONG Union of concerned Scientists.

Les signes de l'effondrement

- Atmosphère et climat
 - Augmentation du taux de CO₂ à une vitesse sans précédent dans l'histoire de la Terre
 - Réchauffement global de la planète à cause de l'effet de serre créé par le CO₂, ainsi que par le méthane (dont une partie est produite par les élevages bovins)
 - Tempêtes et inondations plus dévastatrices, mais aussi, sécheresse et désertification
 - Fonte de la banquise polaire et des glaciers
 - Elévation du niveau des océans, érosion accélérée des côtes
 - Modification des courants marins à cause du réchauffement et de la fonte des pôles
 - Trou dans la couche d'ozone, augmentation des rayonnements ultraviolets
- Océans
 - Pollution des océans et des plaines océaniques côtières
 - La pollution par les hydrocarbures
- Eau douce
 - Pollution des rivières, des fleuves, et des nappes phréatiques par les rejets industriels et les pesticides,
 - Eau de pluie devenue non-potable dans certaines régions industrialisées, et pluies acides provoquant le dépérissement ou la mort des arbres.
 - Pénuries d'eau douce à cause de la pollution, du réchauffement, et de l'exploitation intensive des nappes phréatiques par l'agriculture industrielle
- Bio masse et diversité
 - Disparition des forêts, à cause de l'exploitation forestière, agricole, ou minière
 - Effondrement de la biodiversité
 - Disparition des insectes pollinisateurs, et donc à terme, des arbres et plantes à fleurs

- Disparition des papillons et donc des larves et des chenilles, indispensables à de nombreuses espèces d'oiseaux pour nourrir leurs petits.
- Dissémination d'OGM (transmission incontrôlée de gènes modifiés aux espèces naturelles)
- Destruction des paysages sauvages par l'urbanisation et le tourisme intensif
- Sols
 - Pollution en profondeur des sols
 - Chute de la densité des sols en micro-organismes
 - Appauvrissement des terres à cause de l'agriculture intensive
- Virus et bactéries
 - Propagation des virus tropicaux aux zones tempérées à cause du réchauffement climatique
 - Chute de la densité des sols en micro-organismes
- Géophysique
 - Déplacement du pôle magnétique et affaiblissement du champ magnétique terrestre.
 - Augmentation de l'activité volcanique et de la fréquence des tremblements de terre
 - Passage rapproché d'astéroïdes de plus en plus fréquent

3. Pour une nouvelle axiologie de l'Action

Ce qui émerge comme signes signifiants

Les pratiques de gestion, on l'a vu, sont surdéterminées par un modèle libéral centré sur ses seuls intérêts. Cet égocentrisme a un coût considérable pour la planète et le commun qu'on commence seulement à percevoir. Cet inventaire reste à faire peut-être dans le cadre d'un nouvel article...

Cependant, une prise de conscience collective semble s'opérer qui témoigne d'alternatives émergentes qu'il est important de repérer. Il est peut-être possible de concevoir ces nouvelles formes comme l'expression d'une nouvelle axiologie de l'action ; concrètement d'une façon différente de concevoir le développement et la gestion des entreprises.

Les apports de la RSE

Ce processus de transformation a déjà commencé avec le mouvement de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans les années 1960. Il a pris le nom en 2011 de Responsabilité Sociétale des Entreprises à l'initiative de la Commission Européenne. C'est un concept qui invite les entreprises revendiquant cette orientation à intégrer dans leur stratégie de développement « les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes ». En adoptant des pratiques plus éthiques et plus durables dans leur mode de fonctionnement, elles sont invitées à contribuer à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement,

en d'autres termes contribuer au développement durable. Les normes ISO 14001 et 26000 traduisent cet engagement en invitant les entreprises à formaliser :

- Le mode de gouvernance de l'organisation
- Respecter les droits de l'homme
- Les relations et conditions de travail
- Leur engagement vis-à-vis de l'environnement
- La loyauté des pratiques
- Les questions relatives aux consommateurs
- Les communautés et le développement local

L'article 116 de la loi du 15 Mai 2009, de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement complète ces orientations en imposant aux entreprises cotées en bourse de produire un rapport sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Les lois du 3 août 2009, 12 Juillet 2010 et 17 août 2017 confirment et précisent ces obligations en intégrant notamment les relations avec les sous – traitants, fournisseurs en France et à l'étranger. Ce dispositif législatif a été à partir de 2013 complété par la mise en place d'une plate – forme chargée d'accompagner douze fédérations professionnelles pour la mise en place de label sectoriel. Depuis 2018, Il existe même un référentiel de RSE de 228 pages. Des initiatives intéressantes sont à signaler dans la logistique et la grande distribution.

Nul ne peut nier que la RSE est un mouvement vertueux. Elle peut avoir des impacts concrets sur la vie quotidienne et par conséquent sur les modes de gestion. Elle peut générer des innovations et inspirer des pistes de différenciation. L'exemple de certaines entreprises qui semblent jouer le jeu est de ce point de vue significatif quand elles affirment comme la Poste par exemple que la RSE peut contribuer à :

- Accélérer l'économie circulaire
- Démocratiser les déplacements propres
- Favoriser la sobriété énergétique et les énergies renouvelables
- Accélérer la rénovation des bâtiments
- Constituer de nouvelles perspectives pour l'emploi

Mais derrière les discours, des études sérieuses nous montrent que le chemin est encore long comme celle qui a été publiée par le journal Cleaner Production (Volume 163 – 1 – Oct. – 2017 : 106 – 117) recensant 40 000 rapports de RSE dans le monde pour montrer qu'entre 2000 – 2013, seulement 5% des entreprises des entreprises mentionnent les limites écologiques de la planète. Pratiquement aucune n'évoque l'épuisement des stocks de ressources avec lesquelles, elles vont

devoir composer dans un avenir très proche. Sur 9000 entreprises analysées plus précisément dans l'étude, seules 0,3% prévoient d'aligner leurs indicateurs de performance de RSE sur les limites planétaires. En évitant de contextualiser leurs performances en lien avec ces indicateurs, les rapporteurs de l'étude s'interrogent sérieusement sur leurs capacités à respecter leurs engagements écologiques. Pour les citer, ils estiment que la RSE dans ce format « donne l'impression de fonctionner à vide ». Il s'agit pour eux « de passer d'une RSE dont l'objectif est d'améliorer les performances de l'entreprise à une RSE dont la logique est de mettre l'entreprise en adéquation avec les limites naturelles », en d'autres termes avec la planète !

Pour soutenir ce mouvement, les gouvernements européens ont mis en place la taxe carbone et les quotas d'émission de CO₂ pour inciter les entreprises à produire à maîtriser et si possible à réduire leurs émissions de dioxyde de carbone qui contribuent le plus au réchauffement climatique.

La première taxe s'applique aux énergies fossiles consommées (pétrole, charbon, gaz) par les petites entreprises et les particuliers tandis que les quotas d'émission concernant les grandes entreprises imposent un droit d'émission limitée au-delà duquel elles doivent payer une taxe ou acheter à d'autres entreprises qui consomment moins tout ou partie de leurs droits à polluer.

Les récentes augmentations de la taxe carbone sur les énergies fossiles ont été mal vécues parce qu'elles ont provoqué une hausse des prix pour se déplacer et se chauffer : ce qui a eu pour conséquence indirecte de baisser le pouvoir d'achat des citoyens. Leur but a été d'autant plus mal compris qu'elles apparaissaient en contradiction avec les promesses électorales de l'actuel président de la République et qu'elles ont été perçues comme injustes en particulier pour les personnes vivant en zone péri-urbaine et disposant d'un bas revenu.

Quant aux « quotas à émissions de carbone », cela a généré un nouveau marché financier qui a fait l'objet de nombreuses critiques à cause de la délivrance de quotas excessifs accordés par les autorités concédantes avec des tarifs de quotas carbonés trop bas donc peu incitatifs. Les grandes entreprises concernées n'ont finalement guère intérêt à investir pour réduire leurs émissions. Sans compter la fameuse arnaque à la taxe carbone qui a permis à ceux qui l'avaient mise en place d'empocher près de 1,6 milliards d'euros.

Pour conclure sur ce sujet, la RSE apparaît comme une première tentative de dégageant du modèle libéral basé sur l'économie fossile mais cette rupture ne se fait pas sans résistances. La plus grande étant celle d'accepter « le réel » de la fin d'un monde...

Définir une nouvelle raison d'être pour l'entreprise

Le récent rapport Senard et Notat (Mars 2018) sur le thème « Entreprise et intérêt général » est passé relativement inaperçu. Il met pourtant en évidence de nouveaux axes très prometteurs quant à la rénovation des modes de gouvernance de l'entreprise. On peut les résumer en 4 points qu'on retrouvera dans la loi

PACTE qui a été votée à L'Assemblée nationale le 9 Octobre 2018 et passera devant le Sénat en Janvier 2019 :

- Aucune société, même une société civile immobilière, ne peut faire complètement abstraction des enjeux sociaux et environnementaux de son activité. L'activité d'une entreprise ne se réduira plus si les fondateurs le souhaitent aux intérêts particuliers des associés.
- La raison d'être définit l'objet social de la société. La finalité d'une entreprise doit répondre aussi à des besoins sociaux et sociétaux spécifiques. Elle peut exprimer la contribution qu'elle a l'ambition de développer auprès des différentes parties prenantes : clients, salariés, actionnaires, fournisseurs, sous-traitants, collectivités locales du territoire. Elle constitue une source d'inspiration pour les dirigeants de plus en plus sensible à cette réalité (Martin Richer, 2018). Sur le plan juridique, la raison d'être permet de dépasser la seule performance économique et insère l'entreprise dans la société. La raison d'être s'enrichit également de la notion de service rendu à la société. Total par exemple l'a formulé ainsi : « Fournir de l'énergie au plus grand nombre, au coût le plus bas possible, en étant la plus propre possible. Michelin, en se définissant non pas comme un fabricant de pneus mais comme une organisation ayant l'ambition d'offrir à chacun « la meilleure façon d'avancer » (mobilité) se positionne comme un acteur clé au service de la mobilité des personnes et des entreprises.

D'une certaine façon la raison d'être rejoint la notion de vocation, généralement menée dans le cadre d'une réflexion stratégique.² Dans cette configuration, le sens de l'entreprise n'est plus seulement concentré sur les seuls intérêts des actionnaires mais s'ouvre aux besoins de l'environnement socioéconomique. Signalons encore que si les organes de délibération collective de toute société commerciale doivent se prononcer sur la raison d'être de l'entreprise, il n'est pas obligatoire de la faire figurer dans les statuts. Il s'agit d'une option ouverte à celles qui veulent devenir « entreprise à mission ».

- Augmenter le nombre des administrateurs salariés dans les conseils d'administration ou de surveillance de plus de 1000 salariés partir de 2019, en incitant à passer de deux salariés à partir de 8 administrateurs non-salariés et à trois salariés à partir de 13 administrateurs non-salariés
- Toute compréhension de l'entreprise passe par sa comptabilité. Or les enjeux sociaux et environnementaux qui doivent être considérés, en sont absents. De même que le droit des sociétés a pu apparaître décalé avec la réalité, la comptabilité strictement financière ne donne pas une image fidèle de la pratique des entreprises. Une étude pourrait donc être engagée sur ce sujet.

² Mais généralement trop rapidement abordée

Ce que nous apprennent « les alter- entreprises »

En réaction à l'hyper capitalisme, un nouveau modèle d'entreprise est en train d'émerger nommé par Yannick Roudaut (2008) « alter-entreprise ». A travers ce néologisme, il faut entendre une organisation qui ne fait pas de la rentabilité financière le seul but de l'entreprise. Son engagement affiché repose sur un triptyque « économie – environnement – social et la volonté de s'inscrire dans un développement durable et soutenable par rapport à l'environnement et les ressources humaines qui sont mobilisées pour ce projet. »

Elle constitue une nouvelle voie en cours d'invention qui prétend constituer une « alternative au capitalisme aveugle et irresponsable » (2008 :210). L'auteur nous présente quelques exemples concrets d'entreprises qui sont dans le secteur marchand et qui s'efforcent de combiner ces facteurs démontrant ainsi qu'une autre conception de la « Valeur » est possible.

Lea Nature par exemple fait partie de ces entreprises pionnière. Fondée par Charles Kloboukof en 1993. Elle rassemble 800 salariés(e)s qui réalisent aujourd'hui un chiffre d'affaires de plus de 150 millions d'euros en distribuant des produits alimentaires, des produits d'entretien de la maison et des cosmétiques « bio ». Pour le dirigeant, « la rentabilité n'est pas la finalité de l'entreprise, c'est une contrainte » (Roudaut, 2013 :50). Elle affiche l'ambition aussi de servir les territoires en privilégiant les productions locales et la planète en soutenant financièrement des actions de lutte contre le réchauffement climatique. L'entreprise est certifiée Iso 26000 et est par ailleurs la première entreprise en France à être labellisée Engagement Climat. La création de valeur qui est envisagée dépasse la seule dimension économique puisqu'il s'agit de produire et de vendre des produits qui ont une utilité pour la santé des Hommes en limitant le plus possible les externalités négatives (en particulier au niveau du conditionnement des produits).

Lea Nature n'est pas la seule entreprise emblématique de ce mouvement émergeant. On citera également des entreprises comme Piola fabricant et distributeur de chaussures à partir de matières issues du monde végétal ; Les Vignerons du Buzet, coopérative en difficulté économique dont le redéveloppement a été possible en passant d'une viticulture traditionnelle (c'est-à-dire chimique) à une viticulture faisant appel exclusivement à des produits phytosanitaires ; l'entreprise Génération Energie Nouvelle que nous avons accompagnée dans un projet d'économie circulaire consistant à fabriquer des mâts d'éclairage à partir de déchets de pneus produits par l'entreprise Michelin ; Metabolic Explorer, une entreprise de bio- chimie qui propose de remplacer les composés chimiques produits à partir d'hydrocarbure utilisés dans la fabrication de médicaments, de cosmétiques de peintures, etc...par des substances issues du monde végétal.

Les alter - entreprises apparaissent comme porteuses d'un nouveau modèle de business qui remet en question la conception qui a prévalu jusqu'à présent en termes de création de valeur. Elle suggère une approche plus ouverte cherchant

à prendre en compte l'ensemble des parties prenantes. Elles annoncent assurément un changement profond encore en construction dans les modes de gouvernance des entreprises.

Une autre façon d'utiliser les ressources financières

De son côté, contrairement à ce qu'on pourrait penser, la sphère financière elle-même n'est pas en reste. Il existe aujourd'hui une quarantaine de fonds éthiques qui proposent des centaines de placements dits éthiques ou responsables. L'investissement socialement responsable (ISR) consiste à intégrer des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans des actifs sélectionnés. Il cherche à concilier performance économique et impact positif sur l'environnement. Le site Label ISR recense à ce jour 178 fonds responsables. Des études académiques (Truquin, 2018) montrent que les performances économiques sont considérées comme équivalentes, voire meilleures sur la durée que celles des fonds de placements traditionnels. L'ISR encoure les mêmes risques que les autres investissements, cependant, il conduit des entreprises concernées à davantage anticiper ce qui contribue à les rendre plus résistantes aux aléas.

Le capital est souvent mis en accusation. Un groupe d'économistes engagés politiquement (Hessel, Jouzel, Larroutourou, 2018) proposent de remettre la finance au service du Bien Commun à travers la création d'une banque européenne d'investissement dédiée à 100% à la question du climat. Ce projet intitulé « Pacte Européen Finance Climat Emploi » a été présenté à une commission européenne qui a donné un avis favorable à son exploration.

Ils partent d'un constat unanimement partagé sur les effets du réchauffement climatique sur les populations³ et sur le fait que 95% des causes proviennent de l'activité humaine pour évaluer la nécessité d'investir chaque année en Europe 1,115 milliards d'euros pour atteindre les objectifs de l'Union à l'horizon 2030. Si aucune mesure n'était prise ce coût serait de 190 milliards.

Ils rappellent fort justement que lors de la crise financière de 2008 la BCE a investi 1000 milliards pour sauver les banques (dont 233 milliards à taux négatifs - Les échos du 23 Mars 2017) et qu'il faudrait faire de même pour sauver le climat. L'essentiel de ces 1000 milliards qui sont devenu en 2015, 2500 milliards sont allés sur les marchés financiers et seulement 11% ont eu un impact sur l'économie réelle.

Si chaque année, chaque pays européen investissait 2% de son PIB à taux 0, nous pourrions maîtriser selon ces experts les méfaits climatiques. Pour y parvenir, il faudrait doter l'Europe d'un vrai budget « climat » en créant une banque indépendante totalement dédiée à ce bien commun qu'est la planète. Pour réunir les fonds nécessaires, ces experts proposent de :

³ On prévoit dans le monde près de 140 millions de personnes déplacées en 2050 pour des raisons climatiques

- Créer un impôt commun de 5% sur les bénéficiaires quelle qu'en soit l'origine
- L'obligation pour les gouvernements d'isoler tous les bâtiments publics et privés
- Développer les énergies renouvelables
- Augmenter le prix du carbone
- Orienter les fonds d'investissement privés vers des investissements verts

Ils estiment que ces mesures permettraient de créer, seulement en France, près de 600 000 à 900 000 emplois entre 2020 et 2050. Ces mesures nécessiteraient effectivement par ailleurs de refonder un nouveau traité européen par référendum. L'année 2018 est perçue comme une année cruciale pour entreprendre cette métamorphose.

Conclusion

Les différents éléments que nous venons de présenter apparaissent comme des signes manifestant l'émergence d'un autre monde tandis que l'ancien s'efface progressivement non sans résister. C'est une période de transition inévitablement angoissante car les contenants trans subjectifs qui assuraient la continuité de raisonnement sont en train de se rompre. Les sciences de gestion n'échappent pas à cette rupture car « les anciens codes encodeurs » (Kaës, 2013), qui les structuraient n'assurent plus cette fonction.

En intégrant la sauvegarde de la planète et celle des générations futures, les sciences de gestion sont condamnées à sortir de leur fermeture pour passer à une « posture écocentrée ». Ce sont de nouvelles idéalités et de nouveaux comportements qui seront désormais à l'œuvre. Il ne s'agit plus d'une simple transformation mais d'une véritable métanoïa.

Les sciences de gestion seront – elles capables d'une conversion aussi radicale ? Celle – ci pourra t – elle se faire sans une exploration de l'imaginaire inconscient et de l'idéologie que les a jusqu'à présent inspirées ? Sauront – elles dépasser la fascination du court terme pour intégrer le long terme ? Seront – elles capables de se tourner vers la planète ?

Souffrance éthique. Le rôle des émotions morales

Benoît CHERRÉ

ESG UQAM. École des sciences de la gestion
Montréal (Québec)

Zouhair LAARRAF

Excelia Rochelle Business School

Résumé : Partant de la définition de la Vertu chez Aristote, nous posons avec un exemple l'importance de la question des circonstances de cette vertu débouchant sur le bien souverain. Si on veut comprendre ces éléments qui génèrent la vertu chez l'individu, il faut comprendre le processus dès le commencement, c'est-à-dire le moment où les émotions apparaissent. Pour ce faire, nous présentons la littérature sur les émotions morales et le rôle de deux en particulier – la honte et la responsabilité – sur la construction d'une attitude vertueuse face à une souffrance éthique. Ensuite, nous nous interrogeons de leurs impacts de cette souffrance. Nous finirons donc sur des propositions et un modèle théorique qui permettent d'éviter l'écueil d'une souffrance éthique et donc l'atteinte de la posture vertueuse.

Mots clefs : Vertu, Souffrance Éthique, Émotions Morales, Culpabilité et Honte.

Abstract : From Aristotle's definition of Virtue, we explore the importance of the virtue 's circumstances which leads to the sovereign good. If we want to understand those elements from an virtuous person, we must understand the process from the beginning, which means the moment where the emotions appear. To do so, we present the literature on moral emotions and the role of two of them - shame and responsibility - on construction of a virtuous attitude facing ethical suffering. Then, we question theirs impacts on this kind of suffering. We finish with some hypotheses and a theoretical model that allow us to avoid the pitfall of ethical suffering and thus the attainment of the virtuous posture.

Key words : Virtue, Ethical suffering, Moral emotions, Guilt and Shame.

INTRODUCTION

Les réflexions philosophiques d'Aristote sur l'éthique sont prometteuses en tant qu'influence sur la sagacité et la pratique a attiré l'attention des chercheurs en gestion. Par exemple de statut nécessaire de l'éthique d'Aristote dans le management où la vertu est précieuse pour répondre à ces questions de management comme le leadership (Steyn et Sewchurran, 2021) ou comme la prise

de décision éthique (Cherré et al., 2019). Autre exemple nous pouvons énoncer par exemple l'accent sur le « caractère bien adapté » aux problèmes éthiques distincts du conseil en management (Fernandez et Shaw, 2020). L'intérêt primordial d'Aristote pour l'épanouissement de l'être humain réside dans une approche éthiquement équilibrée pour bénéficier des biens qu'une personne vertueuse peut aspirer (Kaptein, 2017). À ce propos, ces dernières années, l'analyse de la littérature contemporaine sur l'*Akrosia* (faiblesse de la volonté) dans les domaines de la recherche, de la pratique et de l'enseignement du management a permis de mieux saisir les risques de l'échec en éthique (Cherré et al, 2019).

Ce qui nous intéresse dans l'approche d'Aristote et des philosophies morales de l'antiquité, c'est qu'elles offrent un rôle essentiel aux caractéristiques fondamentales de l'homme et à l'analyse des facultés psychologiques humaines lui conférant ainsi une portée normative immédiate (Canto-Sperber, 2002). Aristote s'intéresse à l'action morale et plus précisément à la réflexion sur les conditions d'une vie bonne. La finalité de cette « vie bonne » est le bonheur et l'épanouissement de l'individu grâce à l'usage de la raison et de l'utilisation du désir (Aristote, 1990). Sous cet angle, l'éthique est ainsi une discipline qui a pour objectif de déterminer les conduites correctes dans un contexte ou une situation donnée. Cette pensée nous invite plus à la découverte de bonnes pratiques chez l'individu où la vertu en est le socle. Pour ce faire, l'humain doit user de son libre arbitre pour réaliser le « souverain bien », objectif de toute vie bonne. Pour Aristote, le « souverain bien » ne se distingue pas du bonheur qui est la forme supérieure du plaisir. Le souverain bien ne peut être atteint que par l'adoption d'un comportement rationnel vertueux : « *Ainsi donc, la vertu est une disposition à agir d'une façon délibérée consistant en un juste milieu relatif à nous, laquelle est rationnellement déterminée et comme la déterminerait l'homme prudent* ». (Aristote, II, 6). L'éthique de la Vertu canalise ses préoccupations sur l'agent moral et, plus spécifiquement, sur les traits de caractère de cet agent vertueux. Cette éthique justifie la valeur de l'acte (bon ou mauvais) de la manière suivante : une action est bonne car c'est ce que fait ou ferait un vertueux (Timmons, 2012). Elle recherche donc à savoir comment est faite une bonne action morale et quels sont les éléments qui rendent possibles cette action.

En somme, selon l'éthique de la vertu, être vertueux c'est exceller dans l'actualisation de ses potentialités (Thiaw-Po-Une, 2006). Être vertueux fait partie de notre processus de se réaliser soi-même, c'est-à-dire être soi-même. L'atteinte du bonheur ne peut que se réaliser qu'à travers l'excellence d'être soi-même. Aristote le confirme pour le sage car ce dernier peut « *tirer parti des circonstances pour agir toujours avec plus de noblesse possible, pareil en cela à un bon général qui utilise à la guerre les forces dont il dispose de la façon la plus efficace, ou à un bon cordonnier qui du cuir que l'on a confié fait les meilleures chaussures possibles* » (Aristote, 1990, I, 11, cité par Thiaw-Po-Une, 2006). Être vertueux reviendrait aussi à avoir la capacité de reconnaître les caractéristiques d'une situation porteuse d'enjeux importants sur le plan éthique et possédant des conséquences dramatiques si elles sont

ignorées. Puisque la vertu est la condition de la vie bonne, quelles sont les conditions et surtout quelles sont les circonstances pour y parvenir ? La question des « circonstances de la vertu » devient ainsi un point central à explorer pour comprendre l'échec potentiel de la vertu, et donc l'échec de se réaliser pleinement (Thiaw-Po-Une, 2006). Les circonstances de la vertu sont la pierre d'achoppement autour de laquelle la réflexion de la vertu ou du bien souverain se concentre.

Que signifie être vertueux dans nos organisations aujourd'hui ? La seule approche qui réfléchit à cette question des circonstances de la vertu, actuellement, est celle de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Issue de la logique des parties prenantes, cette approche a pris une grande ampleur lors de ces dernières décennies (Vallayes, 2013). Axée sur la valeur de la responsabilité, l'objectif de ses promoteurs est d'encourager une entreprise et ses individus en son sein à être vertueux par l'implantation de normes prescrites. Cette vision a été longtemps qualifiée de naïve voire d'impossible à concrétiser (Vallayes, 2013). Cette quête est perçue comme un engagement déclaratif sans réel ancrage dans la réalité (Bornarel & Virgili, 2012). La RSE apparaît donc être instrumentale et exagérément positive (Bornarel & Virgili, 2012). Surtout, ce discours sur la responsabilité sociale produit un décalage entre une logique de libération des individus conjuguée avec la logique économique. Cette vision génère des paradoxes pour ceux qui la vivent (Bornarel & Virgili, 2012). La RSE en tant qu'illustration de la recherche d'un Bien Souverain appliquée à la gestion - où la vertu s'exprime - semble échouer à créer les « circonstances » à être vertueux. Cet échec proviendrait du fait que la RSE navigue entre un discours d'engagement envers l'humain (Diversité, développement durable...) et une pratique axée sur un libéralisme économique (logique de rendement et d'efficacité...) (Bornarel & Virgili, 2012). La RSE comme matérialisation d'un Bien Souverain ou de la vertu propose donc une problématique assez floue dont les spécialistes n'arrivent pas vraiment en saisir les enjeux mais, surtout impossible à atteindre (Vallayes, 2013). Pire, la recherche de ce saint graal qui conjugue Humanisme et efficacité économique néglige par son application l'apparition d'une souffrance dans le management quotidien (Bornarel & Virgili, 2012).

Cette longue démonstration critique a pour objectif de montrer les dommages que peuvent engendrer l'adoption d'une conceptualisation théorique de la vertu. En posant la question de la « circonstance de la vertu » seulement sous l'angle théorique des normes, elle échoue à prendre en compte d'autres « circonstances » issues des réalités concrètes de l'individu. Elle oublie notamment une des circonstances premières d'un comportement vertueux : les émotions. La recherche d'un Bien Souverain dans le processus décisionnel chez l'individu – en deux mots être vertueux - passe par un commencement : l'émotion comme prémisses de notre conscience morale. Nous proposons l'hypothèse suivante : l'état émotif des individus doit être considéré comme le seuil de la recherche d'un bien souverain. Nous considérons que ce Bien Souverain est le *télos* de tout

comportement éthique si on admet, comme Aristote, que ce dernier est compris comme la recherche de la vertu.

Donc, si on veut réfléchir à un Bien Souverain dans le cadre d'un comportement éthique, nous devons l'aborder avec le phénomène qui débute la création de connaissance : les émotions (Sartre, 1939). Nous devons ainsi partir des insuffisances conceptuelles et pratiques actuelles concernant le comportement éthique (Parker, 2002). Pour y parvenir il faut se délester du poids de la norme pour y réintégrer la subjectivité de l'individu. En ce sens, notre raisonnement débutera par la description du phénomène des émotions morales et le rôle de deux affects en particulier dans le monde de la gestion. Ensuite, avec l'approche psychodynamique développée, entre autres par le professeur Dejours (1998), nous aborderons la souffrance au travail et le rôle des émotions morales sur ce phénomène. Nous posons le fait que la souffrance au travail est un facteur important au développement de la vertu au travail. Enfin, nous ferons part de notre avancement et des conséquences conceptuelles de recherches passées sur ce domaine pour proposer des constats afin de favoriser les circonstances de la vertu. Notre méthode est une réflexion exploratoire, car elle cherche à comprendre les affres psychologiques et ontologiques que court un individu pour faire une action morale. Notre problématique pose les questions suivantes : quel(s) état(s) affectif(s) est (sont) présent(s) dans le processus de décision morale en situation ambiguë de gestion ? Pour ce faire, nous pourrions réfléchir aux sous-questions suivantes : quels types d'émotions morales peuvent affecter les circonstances de la vertu ? En prenant en compte ces émotions, quelle attitude peut permettre à l'individu de sortir de cette souffrance éthique afin de rejoindre le comportement vertueux ?

LES EMOTIONS MORALES

Pour explorer ces circonstances de la vertu, nous débutons par la compréhension des émotions d'ordre éthique qui peuvent retenir ou promouvoir le comportement vertueux. Les émotions de cet ordre sont des sujets délicats qui ne remportent pas de consensus, bien au contraire. Les émotions dans la littérature classique de la psychologie morale sont plutôt rejetées lors de l'étude de la prise de décision éthique. En psychologie morale, on se retrouve ainsi à expliquer le comportement moral dans un cadre rationnel partagé entre deux philosophies morales appliquées à la gestion. D'un côté du spectre, nous avons une vision de l'éthique normative de type coercitive : une vision déontologique où le devoir est la valeur essentielle. On évite les erreurs par un processus rationnel exempt de toute émotion (Kohlberg, 1971). Cette éthique d'interprétation kantienne où « l'impératif catégorique » tient lieu de méga valeur se résume par cet adage : tu ne feras pas à autrui ce que tu n'aimerais pas que l'on te fasse (Kant, 1994). L'obéissance consentie à la norme est la valeur de jugement. Cette vision se rapproche beaucoup du concept psychique freudien du Surmoi où prévaut un déterminisme accepté. Le respect des règles appliquées

à toutes les situations demeure le seul comportement vertueux possible. De l'autre côté de l'échéancier se trouve une autre valeur constitutive de votre jugement : l'utilité de votre décision. L'approche de Mills (2016) propose le principe d'utilité – recherche de la conséquence désirée - comme critère pour guider vos décisions et actions en gestion. Pour y parvenir, selon cette théorie, le gestionnaire pose le pour et le contre de chaque décision et tranche selon l'utilité pour atteindre l'objectif désiré. On se retrouve alors à constater - dans l'application réelle de cette approche - des comportements où la recherche de plaisir devient la base de tout jugement. Là encore, on peut y percevoir une ressemblance avec une instance psychique psychanalytique du Ça, où règne Éros et Thanatos. Ces deux approches sont donc nécessaires pour expliciter les intentions et les critères de jugement qui précèdent l'action éthique. Cependant, ces deux conceptions s'interdisent toutes ambiguïtés, car si vous appliquez les critères soit du devoir ou celle de l'utilité cette ambiguïté disparaît. Il existe là un paradoxe sous-jacent avec cette psychologie morale : est-ce raisonnable que ces principes de devoir ou d'utilité soient applicables à l'universalité des situations ? (Cherré, 2011). Exempt de tout dilemme, il existerait néanmoins une erreur conceptuelle fondamentale : en écartant l'incertitude ou l'ambiguïté, on oublie également les compétences émotionnelles morales dans le processus décisionnel. (Damasio, 1994). Dans les deux cas de figure, on conçoit un individu avec un libre arbitre déterminé par des valeurs imposées, et où le monde émotionnel n'a aucun rôle dans le processus. Pourtant face à l'inconnu, l'individu certes doute, mais il a également peur et il angoisse. Il vit des émotions puissantes.

L'expression de l'émotion ou du sentiment émotionnel a été perçue comme une nuisance à l'expression de l'éthique en gestion (Gaudine & Thorne, 2001). Au cours des dernières années, certaines avenues ont exploré le rôle potentiel positif des émotions dans le processus décisionnel éthique en entreprise (Hollings, 2013). Elles peuvent améliorer la perception des valeurs et, par conséquent, permettre de prendre conscience d'enjeux impliqués – ou ignorés d'un premier abord - dans les tensions ou les conflits vécus par les gestionnaires (Hollings, 2013). Récemment, les résultats d'études en neurosciences ont commencé à converger sur un constat : chez les individus, les émotions et le raisonnement sont réquisitionnés pour résoudre des problèmes éthiques, mais les processus émotionnels automatiques ont tendance à prédominer (Greene et Haidt, 2002 et Haidt, 2003). Dans ce contexte, les partisans de la primauté de l'affect sur la raison précisent un point fondamental, les émotions morales telles que l'intérêt pour le bien-être commun ou individuel sont différentes des émotions de base comme la tristesse, la joie ou la surprise (Haidt, 2003 et Vélez García et Ostrosky-Solís, 2006). Ces émotions morales se focalisent sur les intérêts ou le bien-être de la société dans son ensemble ou, encore, envers les intérêts d'au moins une autre personne que celui qui ressent l'émotion (Haidt, 2003). Ainsi, l'empathie et la considération pour autrui sont comprises comme des émotions morales (Vélez García et Ostrosky-Solís, 2006). Le principal apport de ces observations dans le débat actuel est que l'émotion ne devient plus un affect archaïque émis de

manière inconsciente, spontanée et non intentionnelle comme le dénonçait Kant (1994) et qu'a repris Kohlberg (1969) ou les néokantien. Ces remarques, sur le plan de la psychologie morale, modifient notre compréhension de l'émotion : cette dernière passe d'une vision caractérisée comme capricieuse, instable, vécue passivement à celle d'une singularisée par un effet intentionnel sur le processus de décision morale (Blasi, 1999).

Ce tournant se révèle par l'émergence de ces concepts dans des recherches de plus en plus nombreuses (Tenbrunsel et Smith Crowe, 2008). Et cet intérêt grandissant nécessite la proposition d'une définition de ce concept. À ce propos, des tentatives commencent à en dégager des caractéristiques précises dont quelques-unes ont été inspirées par les travaux de Jonathan Haidt (Joudreuil & Petit, 2015). Issue de la psychologie sociale Haidt (2003) nous définit l'émotion morale comme suit : « [moral emotion] is that linked to interests or welfare either of society as a whole or at least of persons other than the judge or agent » (Haidt, 2003, p.276) traduit par « [L'émotion morale est] intrinsèquement liées aux intérêts et au bien-être de la société dans son ensemble, ou au moins au bien-être d'un autre individu que l'agent qui les ressent » (Joudreuil & Petit, 2015, p.502). En d'autres termes, toutes réponses émotionnelles de nature morale sont des réponses communicatives et conscientes faites à soi et à autrui. Cette définition pose l'aspect de l'altérité comme base fondamentale de l'émotion morale.

Les émotions morales permettent l'entrée en jeu de la conscience parce qu'elles vont diriger notre perception et notre attention (Emde & Oppenheim, 1995). Les émotions morales se situent aux portes de la conscience et on pourrait les nommer *protoconscience*. Cela rejoint le rôle des émotions décrit par les premiers travaux philosophiques de Sartre qui affirmaient que ces dernières participaient à la construction des connaissances (Sartre, 1939). La fonctionnalité des émotions morales serait de débiter le processus de prise de conscience des buts moraux inconscients (Emde & Oppenheim, 1995). Zajonc (1980) confirme ce fait parce que les émotions informent notre jugement moral de la voie sur laquelle on devrait s'engager ou à éviter. L'émotion morale est aussi comprise comme une quintessence afin de renforcer notre rationalité « non émotionnelle » dans le but d'agir de manière cohérente avec les normes et les devoirs (Greenspan, 2010). On peut également percevoir l'émotion comme un facteur d'une raison pratique qui renforce ainsi notre raisonnement théorique. Toutefois, notre démarche s'aligne plus avec l'approche cognitiviste axiologique où l'émotion est comprise comme « un mode de perception et donc, un mode de connaissance (Sartre, 1939). Les émotions morales sont une quintessence de la pensée et l'action éthique.

Après avoir définir la nature et le rôle des émotions morales, on peut questionner le type d'émotions pouvant se manifester dans le cadre de situation d'entreprise d'ordre éthique. La liste des émotions et les émotions morales subséquentment peut être longue et leur nature variée. Haidt (2003) nous aide en ce sens et nous en offre une typologie des caractéristiques des principales émotions morales.

Famille	Valence	Émotion	Déclencheur	Tendance à l'action
<i>Émotions auto-conscientes</i>	-	Honte et Embarras	Violation des normes sociales ou morales	Dissimulation, fuite
	-	Culpabilité		Réparation, action prosociale
	+	Fierté	Investissement	Renforcement
<i>Émotions d'évaluation d'autrui</i>	-	Colère, Indignation	Injustice	Vengeance, demande de réparation
	-	Dégoût	Perception d'individus se rabaissant	Évitement, condamnation
	-	Mépris	Sentiment de supériorité morale	Moquerie, irrespect
	+	Gratitude	Perception d'une action bénéfique pour soi, volontaire et intentionnelle	Réciprocité positive
	+	Respect et Admiration	Beauté morale, charité, gratuité	Aspiration à devenir un être moral
<i>Émotions de souffrance d'autrui</i>		Compassion et Empathie	Perception de la souffrance ou de la tristesse d'autrui	Aide, réconfort

(Haidt, 2003 selon Joudreuil & Petit, 2015)

Dans la nomenclature de Haidt (2003), nous sommes intéressés aux émotions d'autoconsciences et ce pour la raison suivante : on essaie de chercher les éléments déclencheurs de la prise de conscience chez l'être humain lors d'une situation paradoxale de remise en cause les connaissances éthiques. Surtout, elles nous intéressent car elles permettent une réaction spontanée de prise de conscience de l'incohérence éthique situationnelle vécue par l'individu (Cherré et al, 2018). L'émotion consciente peut particulièrement stimuler la réflexion, comme si un homme se sent coupable et donc imaginer différents scénarios contrefactuels pour déterminer comment il aurait pu éviter le sentiment de culpabilité aversif (Haidt, 2003). Sur le plan empirique, nos recherches ont trouvé l'action positive de deux émotions - même si cette émotion n'est pas positive en elle-même –dans le cadre d'une aide à la décision (Cherré et al. 2018). Les décisions morales à une situation incertaine impliquent des émotions et des sentiments qui contribuent à une délibération morale. Deux émotions morales, la honte et la culpabilité, dirigées sur des objets précis – enjeux ou conflits par exemple - leur donnent donc un intérêt éthique dans notre conscience. En d'autres termes, ces émotions sont essentielles pour le gestionnaire en tant qu'évaluateur de situations (Lurie, 2004 et Cherré et al. 2018). La honte ou la culpabilité apparaissent comme une condition permettant à une personne de vivre et de s'inquiéter du volet éthique d'une situation organisationnelle particulière.

Néanmoins, il est important de distinguer ces deux d'émotions. La culpabilité découle d'un ressenti provenant de la violation d'une norme. Ce sentiment se caractérise par une focalisation sur un comportement spécifique de transgression d'une valeur ou d'une obligation. Par contre, le sentiment de la honte peut être

caractérisé par une image sociale mise en péril (la honte notre image projetée) ou par une essence morale menacée (la honte morale) (Allpress et al. 2014). La culpabilité est une valeur morale passablement centrale dans les traditions, car elle tire son origine de la transgression des normes et des impératifs éthiques de la société. La culpabilité est importante socialement parce qu'elle entraîne des conséquences néfastes sur autrui (Freud, 1939, Lazarus, 1991). Aujourd'hui, cette vertu doit être également réinterprétée et ré-analysée plus en contexte de relation entre les individus eux-mêmes et aussi entre eux avec leur communauté (Baumeister et al., 1994). La culpabilité n'est pas seulement le résultat d'un tort causé, mais peut apparaître dans la dégradation d'une relation avec son semblable. Elle est déclenchée si l'action nuisible créée représente une menace pour la relation avec la victime (Hait, 2003). La culpabilité joue à ce stade un rôle *prosocial* afin de produire une relation forte entre les individus (Tangney et al., 1992). Ce désir d'établir ce type de relation encourage ainsi les comportements responsables tels que l'apologie ou la confession (Baumeister et al, 1995). La culpabilité serait le fruit d'un désir d'une conduite plus vertueuse parce qu'elle vise une gestion plus constructive de la colère (Tangney, et al 1996, Lutwak et al 2001). C'est un mécanisme qui contrôle et inhibe les actions susceptibles de causer du mal envers autrui et des relations nocives (Baumeister et al, 1995). La culpabilité est par le fait associée à l'empathie positive et à la capacité de reconnaître et de comprendre les points de vue des autres (Leith et Baumeisrer 1998, Tangney et al.,2007).

Selon les psychologues, la honte représente une expérience douloureuse, car elle résulte d'une évaluation subjective négative de la violation ou de la trahison d'une norme ou des attentes idéales intimes. Gilbert (1998) propose deux dimensions de la honte : la honte interne d'une auto-évaluation négative et la honte externe issue de la crainte des jugements des autres (Colosimo et Xu, 2006). Ceux qui ressentent la honte se sentent plus menacés que ceux qui éprouvent de la culpabilité. Cette préoccupation de l'image de soi projetée aux autres provoquent des angoisses réelles ou imaginaires. Les réactions à la honte peuvent aller de la colère, de l'agression, du blâme à l'autre, de l'évitement de l'autre et toutes émotions négatives qui composent une forfaiture de soi (Hadar et Ben-Ari, 2012). Toutefois, la honte est autant liée à des violations de normes de conduite que l'on considère comme fondamentale que le non-respect des normes sociales relativement importantes (Buss, 1980). La honte est donc générée par des transgressions ou des échecs graves à caractère moral qui ont un impact sur la compréhension et/ou la définition de notre identité (Tangney, 2003). D'autres sont encore plus affirmatifs, le sentiment de honte surgit lors de la violation de nos propres règles morales que l'on discerne comme substantiel : la honte représente en somme un échec fondamental de soi dû à des transgressions qui nuisent aux autres (Tangney et al, 1996, p.1267). Une précision est à faire à ce stade et ce pour les deux émotions. L'apparition de la honte ou de la culpabilité n'est pas immédiate. Cela peut prendre du temps, beaucoup de temps. Elles sont souvent en concomitance avec la prise de conscience ; tant le cas de la honte ou de la culpabilité, il est facile de comprendre que ces émotions morales peuvent

être engendrées par une tension ou un conflit de principes dans le cadre de notre travail. Ces conflits créent des angoisses et de l'anxiété qui ne laissent pas les individus exempts d'émotion ou de passion d'ordre éthique. En résumé, et de ce que nous avons observé, la culpabilité provient de l'externe tandis que la honte est d'ordre plus interne et sont bel et bien présents lors de dilemmes moraux vécus par des gestionnaires (Cherré et al, 2018). Ces derniers évoquent les caractéristiques de ces émotions, mais surtout ils affirment que leur présence arrive lors de la réalisation d'un conflit entre principes éthiques. Ce conflit provient de l'ambiguïté de la situation et produit une souffrance morale à laquelle ils doivent faire face (Cherré et al, 2018). Et c'est en confrontant cette souffrance qu'ils ressentent que les émotions sont considérées comme des indicateurs et des aides à la réflexion de leur prise de décision à venir (Cherré et al, 2018). Avec ce qui vient d'être écrit, nous émettons une première hypothèse : les deux sortes d'émotions que sont la honte et la culpabilité s'engagent à élever notre « conscience émotionnelle » et notre prise de décision éthique (Sartre 1939, cité par Cherré et al. 2018).

LES EMOTIONS MORALES DANS LA SOUFFRANCE ETHIQUE

Mais, ces émotions, en stimulant notre conscience éthique, engendrent une forme d'anxiété ou d'angoisse existentielle car ces émotions naissent de l'incapacité des principes moraux à résoudre la situation actuelle (Cherré et al, 2018). Les gestionnaires se trouvent parfois – voire souvent - dans une situation psychique difficilement supportable. Ils doivent faire face à une double contrainte entre leurs obligations organisationnelles avec la recherche de l'efficacité professionnelle et leurs valeurs personnelles ou professionnelles (Cherré, 2011). On est ici au plus proche de la contradiction décrite par Dejours (1998) sur le travail. Transposée à l'éthique on constate que l'individu vit une dissonance entre une éthique normative (inculquée par les directives organisationnelles ou par les enseignements des sciences de la gestion) et une éthique réelle (dérivée des relations, de la culture et des passions humaines) (Cherré et al, 2014). D'ailleurs, Dejours (1998) faisait déjà part de cette contradiction, car il affirmait qu'au-delà du conflit moral on voit surgir un conflit affectif et psychique. On perçoit ainsi l'origine de la souffrance éthique parce qu'apparaît une distance quotidienne entre un comportement éthique souhaité par l'individu avec un comportement éthique attendu par la direction. Par exemple, il n'est pas rare de voir cette sorte de dissonance se transposer en dilemme de valeurs singularisé de manière suivante : Justice versus Loyauté (Cherré, 2011). Cet écart ne fait pas que lever d'ailleurs une souffrance, mais également des mécanismes de défenses psychiques (Bénard, 2006). L'apparition de cette « souffrance » et de ses conséquences est particulièrement sourde et peu documentée dans le monde de la recherche et des spécialistes. Certains commencent à l'évoquer et font le lien entre elle et le risque d'angoisse existentielle qui s'en suit : « *Il en résulte, pour les sujets chargés de la mettre en œuvre, une souffrance psychique qualifiée de « souffrance éthique » parce qu'elle touche leurs*

valeurs morales. *Au-delà des processus de défense mis en place par les sujets, c'est bien le désir de reconnaissance qui les motive* » (Dejours, 1998 et Bénard, 2006). Cette souffrance dite éthique prend alors la forme d'angoisse à cause d'une désorientation perçue ou réelle du sens de nos valeurs (Cherré, 2011 et Cherré et al, 2014). Ces émotions vécues sont, en conséquence, des parties prenantes du processus de décision qui va suivre. Quelle que soit la décision, elles ont un rôle sur la présence ou l'absence de volonté à sortir de cet état d'inconfort psychique.

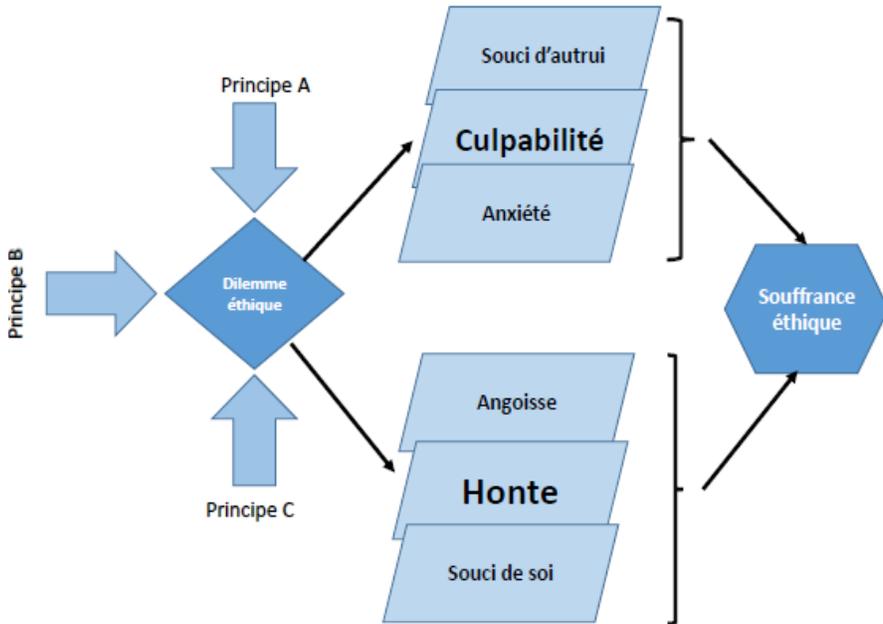
L'anxiété et l'empathie pour autrui sont les deux éléments clés pour comprendre l'apparition de la honte et de la culpabilité au sein de cette souffrance (Janoff-Bulman, 2010 et Cherré et al, 2014). Si on les néglige ou les oublie lors d'une situation ambiguë, on se détourne d'une compréhension véritable d'un comportement éthique authentique. Penser que l'on va agir de manière rationnelle sans les considérer peut fausser la compréhension du phénomène décisionnel. Par exemple, en reprenant le modèle les quatre étapes de décision de Rest (1994), entre l'étape de la prise de conscience et celle du jugement, il se peut qu'une émotion puisse nous aveugler ou échouer à nous éclairer sur les enjeux ou les principes à considérer. Notre choix étant subjectif – amour d'une doctrine face à une autre- il est pertinent d'affirmer qu'il est illusoire de croire que nous serons objectifs ou rationnels comme une intelligence artificielle. Notre processus de jugement sera toujours teinté par des affects issus d'une souffrance. Cette subjectivité fera la richesse ou la pauvreté de notre décision.

S'il existe une possible source émotionnelle de la souffrance éthique - via par la perte de sens de nos valeurs et par conséquent la perte de soi - il faut d'abord définir la notion de souffrance éthique. Sans faire un retour sur la genèse du concept, il faut d'abord faire attention sur l'appropriation de cette notion à un seul auteur (Rolo, 2017). La problématisation de la souffrance éthique a été initiée par Pharo (1989) et peaufinée ou retravaillée par d'autres chercheurs (Torrente, 1999 et Dejours, 1998). Il apparait que la souffrance éthique se trouve aux confins des échanges entre la sociologie de l'éthique et la psychodynamique du travail (Demaegt, 2012 et Rolo, 2017). La concrétisation de la définition de cette notion se situe vers la fin des années 1990 avec le livre de Christophe Dejours, *la Souffrance en France* (1998) où une définition complète y apparait : [la souffrance éthique] est « *la souffrance qui résulte non pas d'un mal subi par le sujet, mais celle qu'il peut éprouver de commettre, du fait de son travail, des actes qu'ils réprouvent moralement. En d'autres termes, il se pourrait que faire du mal, c'est-à-dire infliger à autrui à une souffrance indue qui occasionne aussi une souffrance à celui qui le fait, dans le cadre de son travail* » (Dejours, 1998, p.44 cité par Rolo, 2017). Plus tard, il ajoutera que la souffrance éthique désigne par ailleurs la peur de « perdre sa propre dignité » et de trahir ses valeurs et son éthique personnelle (Rolo, 2017). Il précisera également que le terme éthique sied mieux, car il ne désire pas que ce type de souffrance soit confondu avec la souffrance morale de tradition psychiatrique (Rolo, 2017). Aujourd'hui, le phénomène de trahir ses valeurs et ses idéaux sont au cœur de la conception de la souffrance éthique selon Dejours (2000). Ainsi, la souffrance due à la trahison de soi est supérieure à la souffrance que l'on

pourrait infliger aux autres. Trahir son identité éthique, son idéal interne, engendrait chez l'individu une affliction considérable, car elle atteint l'amour de soi et le narcissisme nécessaire pour être un sujet autonome (Rolo, 2017). En lisant cette définition, un observateur attentionné y admettrait la proximité de la souffrance éthique avec les caractéristiques de deux émotions morales que sont la honte et la culpabilité.

L'importance de cette cohérence interne des valeurs au sujet du travail n'est pas partagée par tous (Clot, 2010). En mettant une surreprésentation de l'aspect éthique dans le travail, on occulte les autres fonctions pouvant générer de la même manière une souffrance. Bref, en focalisant trop sur les valeurs, on risque de minimiser les strictes questions de l'activité et des questions de la qualité du travail (Clot, 2010). Par contre, à l'instar de Molinier (1998) et de Dejours (2001), nous pensons que le concept de souffrance éthique lors de l'exécution d'un travail est plus important qu'elle n'y paraisse. Nos différentes recherches exploratoires sur le comportement éthique nous confortent dans cette voie depuis une décennie (Cherré, 2011, Cherré et al, 2014 et Cherré et al, 2018).

Cependant, nous pensons que les origines de cette souffrance pourraient provenir du concept d'autonomie morale subjective (Pharo, 1996). Reprenant les thèses classiques de la psychanalyse et de la sociologie, Pharo (1996) affirme que notre conscience morale serait modelée par l'intériorisation des diverses normes et interdits sociaux. Cette conscience morale se générerait à partir d'un paradoxe sur la construction de notre identité morale. Reprenant l'exemple du développement moral de l'enfant, Pharo stipule que ce dernier est mis très tôt devant un écart entre un idéal éthique – représenté par les valeurs transmises – et son application dans les situations quotidiennes (Pharo, 1996). Ainsi, l'enfant est souvent témoin de la trahison des normes et des valeurs enseignées par leur prescripteur lui-même. Ce paradoxe prend la forme de l'adage populaire : « fais ce que je dis, mais pas ce que je fais » (Pharo, 1996 et Rolo, 2013). Ce qui nous intéresse ici est la présence de ce paradoxe dans la construction de la conscience morale chez l'enfant. Mais, il nous renseigne sur les modalités de gestion et de solution de cet écart entre la morale idéale et son application concrète. Selon Pharo (1996), l'enfant peut soit 1) refouler ce décalage et en même temps son sens moral ou 2) s'approprier ce paradoxe pour le questionner et devenir un objet cognitif (Demaegdt, 2012). Ce questionnement exprime ainsi une autonomie morale subjective permettant à l'enfant de sortir du paradoxe vers une solution créatrice sur le plan éthique. Ce mouvement contribue à l'enrichissement de sa conscience morale par l'acquisition de nouvelle valeur ou l'élargissement de son spectre moral. Pour y parvenir, l'expérience de la souffrance éthique est attestée, voire essentielle, selon Pharo (1996). Le paradoxe éthique, la souffrance morale et la réflexivité morale sont alors les trois étapes cognitives indispensables à de notre autonomie morale à l'établissement d'un jugement moral.



Cette longue explication sur l'ontogenèse de la souffrance morale selon Pharo (1996) correspond aux divers constats auxquels nous sommes parvenus en analysant, lors de nos recherches, les discours de deux types de gestionnaires (Cherré et al., 2014 et Cherré et al., 2018). Une recherche sur les cadres responsables de la gestion des changements illustre bien le phénomène de cette souffrance éthique explicité par les intuitions conceptuelles de Pharo (1996). D'abord, ces gestionnaires sont confrontés par un dilemme qui suit un conflit de valeurs. Le dilemme est de deux types : une opposition de valeur dont l'enjeu est l'impact sur autrui (Cherré et al., 2018). Dois-je, par exemple, procéder à l'implantation du changement même si ce dernier aura des impacts négatifs sur le quotidien des employés qui le subissent ? Le deuxième type de dilemme porte quant à lui sur l'incohérence vécue par le gestionnaire responsable de la transformation organisationnelle. L'exemple qui revient souvent est l'évocation des impératifs désirés mais non exprimés par la direction - telle que le licenciement du personnel - et insérés dans l'implantation du changement structurel (Cherré et al., 2018). C'est une des premières causes de la mauvaise perception des changements organisationnels parce qu'ils sont confondus grâce à ce stratagème à des restructurations par les employés. L'enjeu est ici d'ordre des incohérences entre les valeurs du gestionnaire. Nous y percevons dans les deux cas que les cadres possèdent, à la genèse du processus, une vision idéale de ce changement avec les valeurs qu'ils portent en son sein (Cherré et al., 2018). On ressent qu'il y eu ensuite trahison de cet idéal qui était la recherche combinée d'une amélioration managériale de la production et des services avec le respect des valeurs fondamentales tant personnelles et professionnelles de ces cadres

(Cherré et al, 2018). Parallèlement, l'instrumentalisation du changement faite par la direction ou par diverses parties prenantes (syndicats, cadres ou employés) met à mal son implantation et représente la réalité vécue ou perçue de cette gestion du changement. A moment avancé du projet, le gestionnaire spécialiste se sent trahi et doit donc réfléchir tant à son rôle qu'à l'objectif du changement. Pour sortir de cette impasse, leurs témoignages nous montrent qu'ils élargissent leur conscience morale, qu'ils « ouvrent leur vision au monde ». Pour y parvenir, on constate dans leur discours que les émotions sont monopolisées dans les deux circonstances pour jouer le rôle de déclencheur de processus réflexif salutaire (Cherré et al, 2018). Dans l'incident du dilemme sur l'impact envers autrui, les gestionnaires ont ressenti une anxiété et une culpabilité favorisant ainsi l'expansion de leur spectre éthique par rapport à la situation. Ils ont pris conscience d'une responsabilité plus large et plus inclusive que leur métier les oblige. Ils sont *devenus* plus humains selon leurs propos, car ils ont mis au centre de leur préoccupation l'individu. Dans celui du dilemme sur le conflit des valeurs, les cadres ont plus ressenti de l'angoisse et une forme de honte face à la situation (Cherré et al, 2018). À l'instar de l'autre événement, ils ont remis en doute, au mieux clarifié leur propre code éthique. En tant qu'individu autonome, ils l'ont mieux précisé et ils en ont défini les limites. Selon eux, ils sont *redevenus* humains. Il apparaît que ces émotions morales émergent comme des éléments *préanalytique* du jugement moral, mais elles sont surtout des facilitateurs du jaillissement de la conscience morale (Greenspan, 2010). Elles ont permis à ces gestionnaires le déclenchement d'une gestion du dilemme éthique auxquels ils étaient confrontés. Ils ont réussi à mieux cerner les enjeux afin de prendre des décisions avec des valeurs librement consenties ou avec une autonomie morale subjective (Cherré et al, 2018). Ils ont réussi à vivre et à gérer cette souffrance éthique. Nous posons subséquemment une seconde hypothèse : les émotions morales - dont la honte et la culpabilité - participent à la formation de la souffrance éthique, mais également à sa résolution.

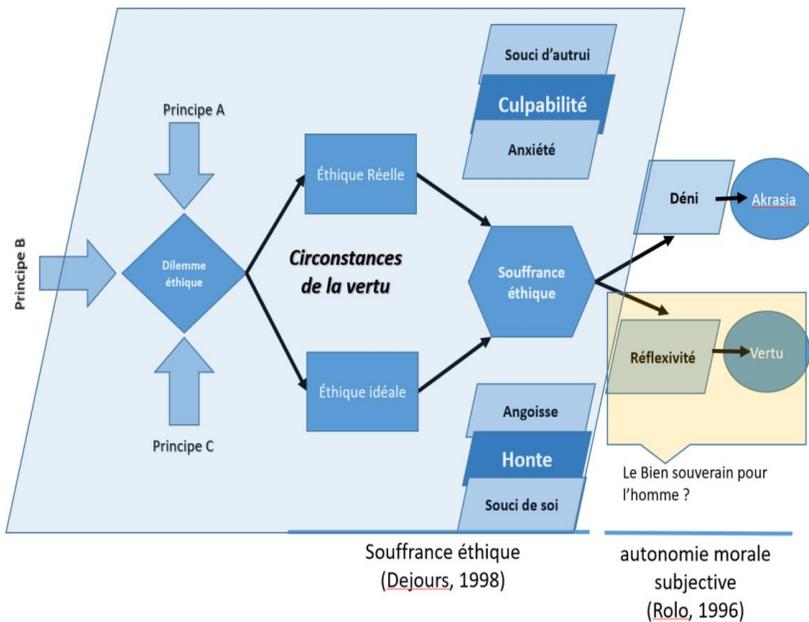
DISCUSSION

Nous avons plus particulièrement présenté le rôle des émotions morales - notamment ceux de la honte et de la culpabilité - comme vecteur de prise de conscience du problème éthique, mais aussi comme acteur de la souffrance éthique. Le dilemme se pose comme une situation trop difficile à traiter, car elle met souvent en conflit trois éthiques : personnelle, professionnelle et organisationnelle. Face à ces circonstances, un gestionnaire décrit typiquement un sentiment de honte parce qu'il ne peut pas remplir ses obligations personnelles et professionnelles en même temps. Le dilemme éthique semble être ainsi une menace pour l'estime de soi (Cherré et al. 2018). Dans un autre cas et pour le même contexte, le sentiment de culpabilité émerge parce que le dilemme révèle le véritable enjeu éthique mis en péril : l'existence de l'autre. (Cherré et al. 2018). En partant de l'analyse de dilemmes, nous mettons en lumière les stratégies de

penser et d'agir dans la perspective d'une résolution de la souffrance éthique au travail. En cela, nous apportons notre contribution sans ôter la valeur analytique et clinique de l'approche psychodynamique. Durant la dernière décennie, nous nous sommes intéressés à la souffrance éthique sans y en être conscients explicitement. Partant des observations faites sur les questionnaires des ressources humaines, nous avons constaté une forme récurrente de « dissonance éthique » inspirée par les travaux de Festinger (Cherré et al, 2014). Ce faisant, nous avons « construit » un modèle s'apparentant aux explications données par Dejours, Pharo et Molinier (Cherré et al, 2014). Mais, nous avons surtout constaté les mêmes enjeux moraux et éthiques sur l'ipséité des individus et du sens qu'il donne à leur travail que l'approche psychodynamique (Cherré, 2011 et Cherré et al, 2013). Notre vision offre la possibilité d'inclure les émotions morales – honte et responsabilité - dans un processus réflexif favorisant une meilleure prise de conscience des enjeux moraux de la situation dont la souffrance éthique. Ces deux émotions font apparaître de manière concomitante l'importance de soi et d'autrui dans le processus de jugement moral. Cette approche permet de concilier les deux visions de la souffrance éthique défendues par Dejours (1998) sur la priorisation de l'injustice subie par autrui avec celle de Molinier (1998) sur le conflit interne des valeurs (Rolo, 2017, p.217). Mais, la compréhension du phénomène de la souffrance éthique et des émotions morales attachées à elle, nous offre un cadre explicatif des circonstances de la vertu. En déchiffrant les relations entre ces concepts, nous comprenons mieux le chemin, les risques et les écueils de la vertu dans le monde de l'organisation. Ceci nous éclaire également sur le bien souverain dans l'entreprise. A ce stade, nous pouvons dire que ce bien souverain est l'humain.

Puisque la recherche du bien souverain demeure difficile parce que la souffrance au travail reste l'exemple patent de cet échec, il est donc essentiel de s'interroger sur les circonstances favorisant la vertu (Thiaw-Po-Une, 2006). La négligence à incorporer les émotions morales dans la compréhension des décisions éthiques nous apparaît être une cause majeure de l'échec de la vertu dans le comportement éthique. Ces émotions sont les circonstances les plus oubliées de la vertu. Si on veut atteindre le juste milieu dans ses décisions éthiques, prendre en considération des émotions morales représente un premier pas de la compréhension du chemin qui mène vers un acte vertueux. Cette bonne disposition éviterait la souffrance éthique au travail. Une personne vertueuse monopolise une certaine forme de conscience où s'exprime un libre choix autonome, c'est-à-dire que ce choix ne subit pas les déterminants ou pressions extérieurs. Il est intéressant de noter qu'Aristote se doutait bien qu'un comportement vertueux est exposé à toutes sortes de passions tant internes qu'externes (Aristote, 1990). Selon ce dernier (Aristote, 1990), l'accomplissement d'un acte vertueux est complexe, « aussi est-il difficile de se montrer vertueux » » (Aristote, 1990, NE, II, 9). Pour faire écho à Aristote, nous disons qu'une des premières dispositions pour être vertueux est de rendre à l'émotion morale son rôle fondateur dans la prise de conscience de soi et de ses valeurs. En négligeant

de prendre en compte ces émotions, il serait difficile d'assumer ce que l'on est notamment sur le plan éthique. Son absence est un risque dont Aristote nous mets en garde. Avec le concept d'Akrasie (*Akrasia*), que l'on peut traduire comme une faiblesse morale ou une faiblesse de la volonté – on découvre une inaptitude d'un individu à faire ce qu'il doit faire et pourrait la concrétisation de l'oubli des émotions morales. Elle se pose dès le début de processus. Cette faiblesse pourrait surgir dans une vision hyper rationnelle du comportement éthique où les émotions doivent être laissées à la porte. Le problème est que ces mécanismes sont ignorés singulièrement dans les entreprises et organisations dans lequel nous évoluons et cet oubli amplifie la souffrance éthique. Accepter les émotions morales comme vecteur du comportement éthique pourraient permettre d'explicitier les bonnes circonstances ou dispositions de la vertu chez l'individu. Ainsi, l'Akrasie – cette faiblesse morale - pourrait être évitée en considérant ces émotions morales comme des poseurs d'alerte ou des guides de considération des enjeux de la situation. Ces émotions seraient des conseillers sur l'orientation de la vertu à favoriser : vers soi (la honte) ou vers autrui (la culpabilité).



Nous rappelons que nous ne militons pas pour une vision exclusive du rôle de l'affect lors de la construction de la décision éthique. Le rôle de la raison est, de notre point de vue, essentiel, car sans cette faculté, l'action et la pensée de l'homme ne seraient que désir et pulsion. Il y perdrait également de son humanité. Néanmoins, il est central de réaffirmer l'importance des émotions. Dans un effort de repenser le plus humainement possible l'entreprise, Lurie (2004) rappelait les

aspects humanistes de l'éthique dans lesquelles l'émotion peut contribuer à prendre de meilleures décisions éthiques. En ce sens, nous posons l'hypothèse que la nature du dilemme stimule des phénomènes émotifs ceux-ci étant une deuxième source interne déterminante des mécanismes cognitifs. Ainsi, nous postulons que :

- 1) L'émotion morale est un élément *préanalytique* du processus de prise de décision éthique. Grâce à l'émotion, l'émergence de la conscience morale en est facilitée (Greenspan, 2010). Les émotions permettent d'avoir une vision et une attention significative pour les détails de la situation rencontrée. Parce que les émotions, comme d'autres états psychologiques, sont très sensibles aux détails de la situation personnelle et contextuelle, elles permettent une meilleure prise en compte de la signification de la situation et de ses enjeux (Ben-Ze'ev, 2001)
- 2) L'émotion morale fait partie d'une stratégie d'adaptation concomitante avec la raison, elle s'associe et accompagne cette faculté dans la construction de la connaissance, dans le jugement et dans la conduite de l'action.
- 3) L'émotion morale est l'allié de la souffrance éthique. Ce type de souffrance provient d'un écart entre une éthique idéale (l'éthique prescrite par l'intériorisation de certaines valeurs et la perception de notre identité morale) et l'éthique vécue concrètement en situation (l'éthique réelle résultant des pressions de son environnement et des prescriptions externes de notre corps de métier ou de la hiérarchie organisationnelle). Cette souffrance éthique est coexistant avec les émotions morales qui sont à la fois l'éveil de la conscience morale et la *préanalyse* de la solution éthique. Si c'est le sentiment de honte, on axera vers un processus réflexif de notre identité morale afin d'être plus cohérente et authentique. Si c'est l'affect de la responsabilité, la souffrance morale pourra se voir diminuer par une prise de conscient ou l'augmentation de notre intérêt pour le respect d'autrui.

CONCLUSION

Nous avons envisagé notre démonstration sur le fait que d'être vertueux, selon Aristote, pour un individu résidait dans l'actualisation de son potentiel. Ce trait de caractère se canalise autour du concept de se réaliser soi-même et d'être soi-même. Il faut atteindre le bonheur – ce bien souverain selon Aristote - et cela ne peut que se réaliser qu'à travers la recherche de l'excellence d'être soi-même en situation. Être vertueux reviens donc théoriquement à prendre en considération les « circonstances » de la réalité pour y exprimer notre vertu morale et y réaliser notre bien souverain. Comment y parvenir ? C'est « habitude de décider préférentiellement (*hexis proairetikè*) consistant à une médiété relative à nous » qui semble paver cette voie. (Aristote, EN, II, 6, p. 1106). La notion aristotélicienne de vertu morale est entendue comme médiété fixée relativement à nous : une vertu d'un juste milieu entre des excès contraires. La recherche du bien souverain

demeure difficile parce que la souffrance au travail reste l'exemple patent de cet échec, il est donc essentiel de s'interroger sur les circonstances favorisant la vertu (Thiaw-Po-Une, 2006).

Nous sommes avons postuler que les émotions morales peuvent affecter les circonstances de ce juste milieu en y écartant l'homme prudent (*Phronésis*). Nous avons tenté d'explorer ces émotions qui nous tente le piège de tomber dans les excès contraires – tels que *l'Akasia* (Faiblesse de la volonté) et ruiner notre bien souverain qu'est le bonheur. Tomber dans les excès contraires en ce qui touche les émotions morales, cela revient à s'ouvrir à une forme de souffrance. Nous avons décidé d'explorer les émotions morales chez l'individu afin de rejoindre le comportement vertueux et les caractéristiques situationnelles de cette souffrance éthique pouvant y faire obstacle.

Nous avons proposé un modèle dérivé des travaux Dejours, Pharo et Molinier qui dépeint les circonstances de la vertu qui entrave le manque d'autonomie moral provoquant ainsi une souffrance éthique. Notre conception suggère la possibilité d'inclure les émotions morales – honte et responsabilité - dans un processus réflexif favorisant une meilleure prise de conscience des enjeux moraux de la situation de souffrance éthique. Avec les émotions morales – honte et responsabilité - la souffrance éthique débouche soit à son déni qui entraîne quant à lui la faiblesse de la volonté (*Akasia*). Ou soit, cette souffrance donne un processus réflexif favorisant une volonté de devenir vertueux. En procédant ainsi, l'individu fait preuve d'autonomie morale subjective (Rolo, 2013). Par cette occurrence de Réflexivité et Vertu, on peut comprendre la base du Bien souverain de la pensée Aristotélécienne. Ceci nous éclaire également sur le bien souverain dans l'entreprise qui serait une stratégie pour éviter de « perdre sa propre dignité » et de trahir ses valeurs et son éthique personnelle. Ainsi, le dilemme éthique, la souffrance morale et la réflexivité morale sont alors les trois étapes cognitives indispensables à de notre autonomie morale à l'établissement d'un jugement moral, mais en y incluant de l'affect (Honte et Culpabilité) comme source.

En somme, si on désire une pratique éthique vertueuse du gestionnaire, il faut accepter d'inclure des éléments d'une vie psychique incluant des affects qui agissent dans la sphère « *préconsciente* » comme dans la conscience. Il faut convenir à la présence d'une anxiété qui s'accompagne d'une souffrance existentielle vécue comme une remise en question de ses croyances et de ses valeurs au travail (Cherré et al, 2014). À ce propos, les gestionnaires préconisent soit une créativité morale ou soit l'imposition de leur éthique intrinsèque du travail pour remédier à cette souffrance (Cherré, 2011 et Cherré et al, 2014). Cette prise de conscience de leur subjectivité comme source morale devient alors leur credo éthique afin de surmonter cette situation anxiogène moralement (Cherré et al, 2018). Cette présentation conceptuelle pourrait offrir des avenues de recherches empiriques afin de valider ou d'invalider des intuitions conceptuelles présentées. Ceci pourrait être fait dans un deuxième temps. La relation entre la raison et l'émotion

est donc concomitante, c'est-à-dire que ces deux facultés psychiques sont simultanées et qu'elles coexistent dans le processus de prise de décision et de résolution d'un dilemme éthique. On pourrait faire des recherches sur la nature et les caractéristiques du dilemme qui détermineraient l'indicateur le plus approprié dans la psyché de l'individu pour juger et pour décider. En ce sens, nous pourrions établir une typologie pour y inclure une ligne qui symbolise la dualité entre les deux facultés de connaissance et de jugement que sont l'émotion et la raison. Plus la nature du dilemme va vers la complexité et l'ambiguïté et, plus les normes vont vers la pratique, l'interdit ou l'exception, plus on réalise que le rôle de l'émotion est une variable de coexistence de la raison (Greenspan, 2010). Ces idées représentent à nos yeux des avenues de recherches intéressantes.

BIBLIOGRAPHIE

- Aristote (1990). *Éthique à Nicomaque*, trad. J. Tricot, Paris, édition Vrin
- Allpress, J. A., Brown, R., Giner-Sorolla, R., Deonna, J. A., & Teroni, F. (2014). Two faces of group-based shame: Moral shame and image shame differentially predict positive and negative orientations to ingroup wrongdoing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(10), 1270-1284.
- Baumeister, R.F., Stillwell A. M. et. Heatherton T.F (1994). Guilt: An Interpersonal Approach, *Psychological Bulletin*, 115 (2), 243-267.
- Baumeister, R. F., Reis, H. T., & Delespaul, P. A. (1995). Subjective and experiential correlates of guilt in daily life. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(12), 1256-1268.
- Bénard, V. (2006). La souffrance éthique dans le travail des chargés de communication d'une administration. *Travailler* (2), 155-170.
- Ben-Ze'ev, A. (2001). *The subtlety of emotions*: MIT Press.
- Blasi, A. (1999). Emotions and moral motivation. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 29(1), 1-19.
- Bornarel, F., & Virgili, S. (2012). RSE et souffrance au travail, une lecture critique du paradoxe *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?* (pp. 15-30): Armand Colin.
- Buss, A. H. (1980). *Self-consciousness and social anxiety*: Freeman.
- Canto-Sperber, M. (2002). *Aristote modernisé*. ROMEYER DHERBEY G., AUBRY G.(dir.), op. cit., Vrin, Paris.
- Cherre, B. (2011). Décision éthique des managers et le sens du travail. *Revue Sciences de Gestion* (83).
- Cherré, B. (2013). Prise de décision éthique des affaires : La perspective humaniste de Sartre. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* (3), 13-24.
- Cherré, B., Laarraf, Z., & Yanat, Z. (2014). Dissonance éthique : forme de souffrance par la perte de sens au travail. *Recherches en Sciences de Gestion* (1), 143-172.
- Cherré, B., Hervieux, G., Lemieux, N. (2018) « *L'impact des émotions – honte et culpabilité – dans la gestion de situation éthique* », Présentation XXème congrès AIPTLF

- Bordeaux 2018 (Association Internationale des Psychologues du Travail de Langue Française), du 9 au 12 Juillet 2018.
- Cherré, B., Laarraf, Z., & Peterson, J. (2019). Why is it difficult to be virtuous in business ethics ? *Human Systems Management*, 38(4), 395-409.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- Colosimo, R., & Xu, Y. (2006). Research on shame: implications for English as a second language nursing students. *Home Health Care Management & Practice*, 19(1), 72-75.
- Damasio, A. R. (1994). *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*: Odile Jacob.
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale* (Vol. 715): Seuil Paris.
- Dejours, C. (2000). Rationalité stratégique et souffrance au travail. In Bateman-Novaes, S., Ogien, R. & Pharo, P. (Ed.), *Raison pratique et sociologie de l'éthique* (pp. 111–128). Paris : CNRS Éditions.
- Demaegdt, C. (2012). *Apport de la clinique du travail à l'anthropologie psychanalytique du sens moral*. Thèse de doctorat en Psychologie, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- Emde, R. N., & Oppenheim, D. (1995). Shame, guilt, and the Oedipal drama: Developmental considerations concerning morality and the referencing of critical others. In J. P. Tangney & K. W. Fischer (Eds.), *Self-conscious emotions: The psychology of shame, guilt, embarrassment, and pride* (pp. 413-436). New York, NY, US: Guilford Press.
- Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). Academic leadership in a time of crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39-45.
- Freud, S. (1939). Abrégé de psychanalyse. In *Oeuvres complètes : Psychanalyse* (Vol. XX, pp. 225-303). Paris : Presses Universitaires de France.
- Gaudine, A., & Thorne, L. (2001). Emotion and ethical decision-making in organizations. *Journal of Business Ethics*, 31(2), 175-187.
- Gilbert, P. (1998). What is shame? Some core issues and controversies. In P. Gilbert & B. Andrews (Eds.), *Shame: Interpersonal behavior, psychopathology, and culture* (pp. 3–38). Oxford, England: Oxford University Press.
- Greene, J., & Haidt, J. (2002). How (and where) does moral judgment work? *Trends in cognitive sciences*, 6(12), 517-523.
- Greenspan, P. (2010). *Learning emotions and ethics*. The Oxford Handbook of Philosophy of Emotion.
- Hadar B. et Ben-Ari, R. (2012). The Positive Side of Negative Emotion: The Role of Guilt and Shame in Coping with Interpersonal Conflict, *Journal of Conflict Resolution*, 56 (6), 1116-1138.
- Haidt, J. (2003). The Moral Emotions, in Davidson R. J., Scherer K.R., Goldsmith H. H. (Eds.), *Handbook of affective sciences*, Oxford University Press.
- Haidt, J. (2013). Moral psychology for the twenty-first century. *Journal of Moral Education*, 42 (3), 281-297.
- Hollings, J. (2013). Let the story go: The role of emotion in the decision-making process of the reluctant, vulnerable witness or whistle-blower. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 501-512.

- Hunt, S. D., & Vitell, S. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of macromarketing*, 6(1), 5-16.
- Janoff-Bulman, R. (2010). *Shattered assumptions*: Simon and Schuster.
- Jourdheuil, R. et Petit E. (2015). Émotions morales et comportement pro-social : Une revue de la littérature, *Revue d'économie politique*, 125 (4), 499-525.
- Kant, E. (1994). *Fondements de la métaphysique des mœurs*. Paris, Delagrave.
- Kaptein, M. (2017). When organizations are too good: Applying Aristotle's doctrine of the mean to the corporate ethical virtues model. *Business Ethics: A European Review*, 26(3), 300-311.
- Kohlberg, L. (1971). Stages of moral development. *Moral education*, 1(51), 23-92.
- Lazarus, Richard S (1991) *Emotion and Adaptation*. New-York: Oxford University Press, 576 pages.
- Leith, K. P., & Baumeister, R. F. (1998). Empathy, shame, guilt, and narratives of interpersonal conflicts: Guilt-prone people are better at perspective taking. *Journal of personality*, 66(1), 1-37.
- Lurie, N. H. (2004). Decision making in information-rich environments: The role of information structure. *Journal of Consumer Research*, 30(4), 473-486.
- Lutwak, N., Panish, J. B., Ferrari, J. R., & Razzino, B. E. (2001). Shame and guilt and their relationship to positive expectations and anger expressiveness. *Adolescence*, 36 (144), 641.
- Mill, J. S. (2016). Utilitarianism *Seven Masterpieces of Philosophy* (pp. 337-383): Routledge.
- Martin, P. (2002). *Against Management: Organization in the Age of Managerialism*. Cambridge UK: MA: Polity Press.
- Molinier, P. (1998). Autonomie morale subjective, théorie psychanalytique des instances morales et psychodynamique du travail. *Travailler*, 1, 55–70
- Parker, M. (2002). *Against management: Organization in the age of managerialism*: Polity Press in association with Blackwell
- Pharo, P. (1989). Agir et pâtir au travail, souffrance morale et injustice. *Revue de médecine psychosomatique*, 20, 41-63.
- Pharo, P. (1996). *L'injustice et le mal* : Editions L'Harmattan.
- Rest, J. R. (1994). *Moral development in the professions: Psychology and applied ethics*: Psychology Press.
- Rolo, D. (2013). *Contraintes organisationnelles, distorsion de la communication et souffrance éthique : le cas des centres d'appels téléphoniques*. Thèse de doctorat en Psychologie. Conservatoire national des arts et métiers-CNAM.
- Rolo, D. (2017). Histoire et actualité du concept de souffrance éthique. *Travailler* (1), 253-281.
- Sartre, J.-P. (1939/2000). *Esquisse pour une théorie des émotions*. Paris, Livre de poche (ed 1939).
- Steyn, F., & Sewchurran, K. (2021). Towards a grainier understanding of how to encourage morally responsible leadership through the development of phronesis : A typology of managerial phronesis. *Journal of Business Ethics*, 170 (4), 673-695.
- Tangney, JP (2003). *Self-relevant emotions*. In MR Leary & JP Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 384-400). New York, NY, US: Guilford Press.

- Tangney, J. P., Wagner, P., & Gramzow, R. (1992). Proneness to shame, proneness to guilt, and psychopathology. *Journal of abnormal psychology*, 101(3), 469.
- Tangney, J. P., Miller, R. S., Flicker, L., & Barlow, D. H. (1996). Are shame, guilt, and embarrassment distinct emotions? *Journal of personality and social psychology*, 70(6), 1256.
- Tangney J. P., Stuewig J., Mashek D.J. (2007), Moral Emotions and Moral Behavior, *Annual review of psychology*, 58, p. 345-372.
- Thiaw-Po-Une, L. (2006). Questions d'éthique contemporaine : Stock.
- Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. (2008). 13 ethical decision making: Where we've been and where we're going. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 545-607
- Timmons, M. (2012). Conduct and character: readings in moral theory: Cengage Learning.
- Torrente, J. (1999)., *La Souffrance au travail entre servitude et soumission*. Thèse de doctorat en Psychologie, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of management Review*, 11(3), 601-617.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.
- Vallayes, F. (2013). « Pour une vraie responsabilité sociale : clarifications, propositions » in F Chavy et al. (eds) *Dictionnaire critique de la RSE*: Presses Univ. Septentrion.
- Vélez García A. E., Ostrosky-Solis F. (2006), From morality to moral emotions, *International journal of psychology*, 41, p. 348-354.
- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American psychologist*, 35(2), 151.

Dossier Thématique
2^{ème} Partie

Abstractio cogitationis

Rencontre de l'éthique aristotélicienne du Souverain Bien, du telos et du skopos, et des travaux de Berne concernant l'autorité saine

Gilles BRUN

Consultant senior - EMOTIV ETHIC ACTION

Philippe DUCATTEUW

Enseignant chez REFLECT

Résumé : La rencontre de l'Éthique aristotélicienne du Souverain Bien et de la pratique managériale en entreprise selon Eric Berne nous permet d'associer *telos* et leadership responsable, *skopos* et leadership effectif, et de préciser les moyens dont dispose un leader puissant. Sachant qu'une même personne peut assumer les trois sortes de leadership : responsable, effectif et psychologique, donc avoir de l'autorité et du pouvoir afin de créer les conditions optimales d'une cohésion de groupe. Ce leader personnel gère concomitamment l'environnement du groupe et le suivi de l'élément stratégique, la constitution du groupe et le suivi du contrat constitutionnel donc le *telos*, la culture du groupe et le suivi du contrat social et le respect de chacune des persona, l'activité du groupe et le suivi des résultats opérationnels donc le *skopos*, les processus du groupe et le suivi psychodynamique de l'ajustement progressif de l'image de chacun. A la Sagesse pratique, la prudence, répondent deux *telos* berniens, et Aristote nous incite à nous questionner quant à leur caractère vertueux. En entreprise, la valeur morale de l'autorité « saine » dépend de plusieurs variables : la personnalité du leader, les propres standards de comportement des membres du groupe, le niveau conscient ou inconscient de sagesse de chacun des collaborateurs, leur besoin de contact social et leur soif individuelle de structuration du temps.

Mots clé : Aristote, Leaderships, Telos et Skopos, Eric Berne Autorité saine

Summary: The meeting of the Aristotelian Ethics of the Sovereign Good and the managerial practice according to Eric Berne allows us to associate *telos* and responsible leadership, *skopos* and effective leadership, and to specify the means available to a powerful leader. Knowing that the same person can assume the three kinds of leadership: responsible, effective and psychological, so having authority and power to create the optimal conditions for group cohesion. This personal leader manages concomitantly the environment of the group and the follow-up of the strategic element, the constitution of the group and the follow-up of the constitutional contract thus the *telos*, the culture of the group and the follow-up of the social contract and the respect of each persona, the activity of

the group and the follow-up of the operational results therefore the *skopos*, the processes of the group and the psycho-dynamic follow-up of the progressive adjustment of the imago of each one. Practical wisdom and prudence answer two Bernese telos, and Aristotle incites us to question ourselves as to their virtuous character. In business, the moral value of "healthy" authority depends on several variables: the personality of the leader, the own standards of behavior of the members of the group, the conscious or unconscious level of wisdom of each employee, their need for social contact and their individual thirst for structuring time.

Keywords: Aristotle, Leaderships, Telos and Skopos, Eric Berne Healthy Authority

Questions de recherche : L'habileté ou *deinotès* est divisée par Aristote en une bonne et mauvaise habileté : « *dia kai tous phronimous deinous kai panourgous* »¹. Ainsi, existe une distinction entre l'habileté dont la fin est louable ou belle (prudence) méritant l'éloge, et l'habileté en vue d'une fin mauvaise, vile ou fourbe (panurgie) méritant le blâme. Cette faculté de mettre des moyens pertinents afin d'atteindre la fin donnée serait moralement neutre, tout dépendrait de la qualité de ce qui est visé. Contrairement à l'optimisme socratique basé sur une maïeutique adaptée et un resouvenir permettant de dépasser l'acte moral négatif, Aristote exige un « dressage » afin que la vertu devienne une *hexis*, « *une habitualité subjective* » (Rodrigo, 2006, p. 112), une disposition stable, une manière d'être. L'existence d'un maître est donc nécessaire.

Cette distinction entre l'habileté dont la fin est louable et l'habileté en vue d'une fin mauvaise se trouble entre fin précise, limitée ou *skopos*, et finalité, fin ultime, fin-horizon ou *telos*. Le *skopos* est aussi précis, déterminé, conscient et intentionnel, arbitrairement défini comme un but (un *causa finalis*) que le *telos* est imprécis, indéterminé, conscient ou inconscient, et « *réside dans les activités en tant que causa formalis submergée, enveloppée et implicite* »² (Eikeland, 2008, p. 130).

Conformément à la fameuse métaphore de l'archer³, « *le skopos est de toucher la cible en son centre, le telos est de se conduire en bon archer, de faire tout ce qu'il appartient au bon archer de faire en tel cas. Il y a entre les deux toute la différence qu'il y a entre la production d'un effet (une flèche se plante dans la cible) et la signification qu'on donne à sa tentative : se mesurer à un autre archer, montrer ce dont on est capable, se dépasser* » (Lories, 1988, p. 494). Contrairement à Platon pour qui le « *Bien existe indépendamment de l'homme dans le monde des Idées Eternelles, il est donc situé en arrière, ce qui entraîne une morale déductive. Aristote inverse le processus et construit de manière largement inductive/.. La*

¹ Ethique à Nicomaque, VI, 12, 9, 1144a23.

² « *A telos, or end, may be either subconscious ou conscious, and it works even intentionally. It is not arbitrary, but resides in activities as submerged, enfolded, and implicit causa formalis* ».

³ Ethique à Nicomaque, I, 1, 2, 1094a24.

morale humaine qualifie donc un acte orienté vers la finalité, l'inhabitation dans le Souverain Bien : arrivé à ce stade ultime, l'éthique n'a plus raison d'être car le suprême bonheur va coïncider avec le suprême repos » (Ansaldi, 1998, p.17).

L'erreur serait de confondre *telos* et *skopos*, de « les superposer de façon indiscernable » (Goyet, 2002, p. 25) : ce n'est pas la richesse qui est condamnable, mais d'en faire l'horizon ultime de son existence comme le dépeint Molière dans l'Avare.

S'il y a *skopos* et *telos*, fin et fin, il y a aussi moyens et moyens. Les moyens mis en œuvre pour viser un but précis ne sont pas du même ordre que ceux pour atteindre une fin-horizon. Les moyens qui visent :

- Le *skopos* seraient relatifs à la technique, à l'art, au faire, à la faisabilité, dont la visée est limitée et définie,
- Le *telos* seraient relatifs à la prudence, laquelle pose la question de l'opportunité dans une vision indéterminée.

Selon Goyet, l'opposition de l'*Ethique* entre technique/art et prudence est celle entre *skopos* et *telos*, entre « *focus limited* » et « *focus unlimited* » (Broadie, 1991).

Au sein de l'entreprise, ces différents thèmes génèrent quatre questionnements essentiels :

- Qui fixe *télos* et *skopos* ?
- Quels sont ses moyens ?

Et :

- Qui est le maître qui s'est libéré de l'intempérance des passions et des illusions qui font courir après de fausses illusions, qui tient le discours qui rappelle la finalité de l'homme ?
- Qu'est-ce qu'une autorité « saine » susceptible de mettre en œuvre à la fois l'éthique du Souverain Bien et la bonne habileté ?

Cadre de référence théorique : Nous faisons l'hypothèse que cette contribution relève d'une problématique de nature sociocognitive. Il faut entendre par cognitif essentiellement deux choses :

- « *Les aspects qui s'intéressent aux représentations mentales que se construisent les personnes, et autour de ce concept, à la façon dont les personnes comprennent le groupe, tout ce qui concerne leur implication, leur motivation face aux changements.*
- *Les aspects liés aux connaissances et compétences, leur transfert, leur diffusion et leur apprentissage, en relation aux processus de transformation organisationnelle et à leur conduite* » (Larrasquet, 2003, p. 7).

Notre contribution se nourrit des travaux de Berne⁴ concernant les règles de base qui régissent les organisations, règles issues de l'analyse des « *connaissances accumulées au fil des âges et fondées sur l'expérience et la réflexion de grands penseurs et chercheurs depuis la Haute Egypte jusqu'au vingtième siècle* » (Chevalier et Pellerin, 2005, p.7). Les trois sortes de leadership de Berne éclairent notre problématique : le leadership responsable le *télos*, le leadership le *skopos*, le leadership psychologique dont les attributs peuvent ressembler à ceux d'un évènement dont les valeurs honorées continuent d'inspirer et d'influencer le groupe.

1/- Leaderships responsable et effectif, *télos* et *skopos*, le leadership psychologique :

Selon Berne, il existe trois sortes de leadership, correspondant à trois aspects de la structure du groupe (organisationnelle, individuelle et privée), et ces trois sortes de leadership peuvent être assurées par une même personne (de préférence, ou par plusieurs personnes si leur rôle est bien défini).

1.1. Le leadership responsable et le télos :

Le métier principal du leadership responsable est de :

- Connaître son environnement,
- Hiérarchiser dans le temps les éléments stratégiques, ceux qui vont impacter gravement l'environnement du groupe auquel il faut s'adapter,
- Surveiller leur évolution,
- Les verbaliser puis partager sa vision et ce jusqu'à la base, car « *la pratique de la vision partagée implique d'abord de faire émerger des représentations du futur communes à tous, de manière à inciter chacun à l'engagement et à l'adhésion, plutôt qu'à la conformité* » (Senge, 2006, p. 10).

⁴ Modèle sociologique et systémique cherchant à comprendre et à modéliser les phénomènes humains à l'œuvre dans les groupes et les organisations (Fox, 1975). Etabli sur la base de l'analyse des dysfonctionnements du groupe et de la complexité émotionnelle des relations interpersonnelles, son intérêt est illustré par le schéma de Berne. Ce dernier, davantage détaillé par Ducatteeuw (Brun et Ducatteeuw, 2016), s'appuie sur des aspects psycho-dynamiques. Il intègre plusieurs entrées : l'autorité (le leadership, les appareils internes et externes), le canon, les membres, les structures, le travail du groupe interfacé avec l'environnement. Il permet une rapide identification, une précise localisation et une hiérarchisation des dysfonctionnements. Il permet de proposer des hypothèses de changements relatifs aux différents dysfonctionnements identifiés, issus de la régression de l'ajustement d'image des membres⁴, du déclin du groupe (Pellerin, 1994).

Officiellement nommé, « *le leader responsable est le responsable du groupe, celui qui occupe la position de leader dans la structure organisationnelle* ». Il dirige l'activité du groupe en accord avec « *sa clause téléologique qui donne sa finalité au groupe* » (Berne, 2005, p. 152) car « *toute chose évolue dans et vers un horizon qui donne sens et organisation à ce qu'elle est* » (Goyet, 2002, p. 17). Il apporte une vision. S'il est directeur général, l'environnement est celui de l'entreprise, s'il est responsable d'un service, l'environnement c'est le reste de l'entreprise.

Le leadership responsable négocie et met en place l'organisation en pilotant la rencontre de l'énergie planifiée du leader et l'énergie émergente des collaborateurs, sachant qu'il doit distinguer deux types d'objectifs :

- L'objectif téléologique car correspondant à l'activité du groupe, lequel lui incombe directement, dont il est le pilote. Dans son domaine, s'il y a un projet de réorganisation, il doit demander aux opérationnels de lui faire une proposition d'organisation optimale pour atteindre l'objectif (et ce hors de sa présence pour éviter les jeux psychologiques). La proposition est ensuite négociée avec le leader, lequel décide et met en œuvre.
- Les autres objectifs, délégués à des personnes plus compétentes. Le leadership responsable doit apprendre à déléguer les tâches non stratégiques aux services fonctionnels, lesquels constituent l'appareil, et bâtissent son tableau de bord.

1.2. *Le leadership effectif et le skopos :*

Le leadership effectif est celui qui sait identifier l'élément clé de son environnement à l'instant t et qui sait adapter son entité à cet élément clé.

C'est celui qui fait, qui connaît le métier, qui a la compétence opérationnelle, qui détient cette habilité technique, qui incarne le *skopos*. « *On peut distinguer le leader effectif en étudiant le groupe en action. Il est celui qui est le plus susceptible d'obtenir des réponses à ses questions ou dont les suggestions ont le plus de chances d'être appliquées en situation de stress* » (Berne, 2005, p. 150). Il prend véritablement les décisions opérationnelles, fixe précisément les objectifs, les suit avec détermination, qu'il occupe ou non une position dans la structure organisationnelle. « *Même si son bureau est au fond du couloir, il peut être la personne la plus importante dans la structure individuelle* » (Berne, 2005, p. 149).

1.3. *Le leadership psychologique :*

Le leadership psychologique est celui qui manage les réalités humaines, « *celui qui est le plus influent dans les structures privées des membres et qui occupe la position de leader dans leur imago de groupe* » (Berne, 2005, p. 149). Il est capable de résoudre un conflit interpersonnel, de prendre soin des autres, d'accompagner les processus de deuil, de faire régner la justice, d'apporter une certaine neutralité. Il est celui qui va se poser les questions suivantes concernant ses collaborateurs : Sont-ils capables de

faire ? Faut-il les accompagner ? Ont-ils besoin d'une protection ? Si oui, laquelle pour chacun d'entre eux ?

Le leadership psychologique « appartient à la structure privée (souvent inconsciente) et parfois on ne peut l'identifier qu'au travers d'une approche psychologique. Mais dans la mesure où la structure privée ressort dans les périodes de tension ou sur le long terme, le leader psychologique peut apparaître de façon plus évidente dans les situations historiques » (Berne, 2005, p. 149). Dans l'esprit des membres, il est le plus largement doté de caractéristiques supérieures, tels que le charisme, le discernement...

1.4. La puissance du leader « personnel » :

Rappelons qu'une même personne peut assumer et assurer ces trois sortes de leadership : responsable (LR), effectif (LE) psychologique (LP), donc avoir de l'autorité et du pouvoir.

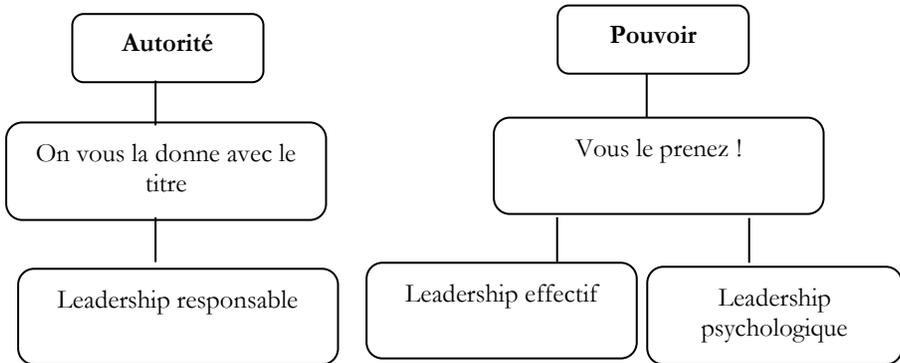


Schéma 1 : Autorité et Pouvoir du leader personnel

Ce leader a alors toute la légitimité, la puissance, la capacité de guider le groupe. Il est dénommé par Berne le « leader personnel ». Pour expliquer et évaluer sa puissance, le diagramme de surface du leader personnel se présente comme un graphique radar Excel avec trois axes que sont les composantes du leadership. Plus la surface est importante, plus le pouvoir de leadership de la personne observée, donc sa capacité à influencer les membres du groupe est importante. Il en va de même pour la cohésion du groupe, ou de l'organisation.

On peut aller jusqu'à tester la puissance du leader personnel en mesurant :

- Sa capacité à changer son organisation (quand l'environnement rend cela nécessaire), sans avoir à en demander la permission,
- Sa capacité à faire évoluer le canon du groupe en fonction de l'environnement,
- Sa capacité à récompenser ou sanctionner, de façon irrévocable.

2/- Les moyens des leaderships responsable, effectif et psychologique :

Le questionnement préalable concerne l'identification de l'éventuelle principale menace pesant sur le groupe :

- Une pression extérieure regroupant des forces de rupture, à laquelle s'oppose la dynamique de cohésion du groupe, et ce à la frontière externe du groupe,
- Une agitation interne regroupant les forces de désorganisation :
- Des agitations internes (intrigues, rébellion, conspiration...) affrontant la dynamique de cohésion à la frontière majeure interne qui différencie les membres qui participent (zone du membership) de ceux qui prennent les décisions (zone du leadership),
- Des compétitions affrontant des coopérations aux frontières mineures internes qui distinguent les sous-groupes les uns des autres, qu'ils soient présents dans la zone du membership ou dans celle du leadership.

L'orientation de l'énergie est alors très différente :

- Soit en groupe de combat : engagé dans le processus externe du groupe, il lutte pour sa survie et pour préserver sa structure organisationnelle.
- Soit en groupe de processus, mobilisé par des conflits internes et par des régulations entre diverses forces. Il faut alors tenter de rapprocher les inclinations individuelles car faute de syntonie (au bon moment et à la bonne intensité) de celles-ci, une part significative de l'énergie des membres du groupe n'est plus dédiée à l'activité. La structure individuelle peut être alors préservée ou modifiée.
- Soit en groupe de travail, lorsque les frontières sont dans un état d'équilibre stable, de telle sorte que l'essentiel des énergies du groupe peut être consacré à son activité.

Rappelons que :

- La structure organisationnelle ou formelle d'un groupe se trouve dans sa constitution. Elle n'est qu'un squelette, un organigramme, qui assigne un rôle à chaque poste (fiche de poste) donc la façon dont la personne est supposée être vue.
- La structure individuelle permet au groupe de devenir vivant en affectant à un moment donné des personnes spécifiques à tout ou partie du tableau des effectifs. Ainsi, le nom des individus qui occupent les différentes positions de la structure organisationnelle constituent la structure individuelle. Celle-ci autorise chacun à montrer sa persona : la façon dont la personne choisit de se présenter au groupe, dont elle souhaite être vue.

- La structure organisationnelle, issue de la constitution du groupe, est indépendante de sa structure individuelle. L'identité organisationnelle est maintenue même quand il y a des changements complets dans sa structure individuelle. Ceci correspond à la continuité historique de la structure organisationnelle d'un groupe, sauf à mener soit légalement une réorganisation via les clauses d'amendement de la constitution, soit une révolution.

2.1. Les moyens du leadership responsable :

Focalisé sur l'environnement afin d'évaluer les opportunités et les contraintes pour l'activité du groupe, avec prudence, conformément au canon établi par le leader primal, le leader responsable bénéficie de :

- Une constitution, comprenant :
 - La dénomination, c'est-à-dire l'attribution d'un nom au groupe qui « *matérialise sa responsabilité vis-à-vis des autres groupes et de la société en général* » (Berne, 2005, p. 152). Le métier devrait être contenu dans le nom.
 - Le *telos*, c'est-à-dire l'activité qui donne sa finalité, sa fin-horizon, au groupe.

La description de la structure, laquelle fixe la structure organisationnelle du groupe, les conditions d'appartenance et de leadership, le rituel d'entrée, le rituel de sortie.

Constitution envers laquelle il a souscrit un contrat (contrat constitutionnel), « *Je promets de soutenir la constitution de ce groupe* » qui maintient les rôles dans la structure organisationnelle » (Berne, 2005, p. 152).

- Des lois, c'est-à-dire des règles communes de travail (les process de travail type ISO 9001), les moyens de renforcer la discipline et l'ordre au travail, la façon de travailler pour tenir les objectifs. Des règles que le leader fait élaborer par les collaborateurs (par souci d'implication), qu'il doit préalablement accepter avant toute mise en œuvre, qu'il doit faire appliquer tout en les respectant (posture d'arbitre).
- Des procédures d'amendement qui fournissent les mécanismes de changement de sa propre constitution, quand un membre a une idée pour faire mieux ou quand quelque chose l'empêche de respecter les règles. Elles sont prédéfinies afin d'éviter tout arbitraire du leader.
- Un appareil externe qui lui permet de prévenir et/ou de mener une action offensive quand le groupe adopte une posture de combat, quand il faut lutter pour préserver sa structure organisationnelle.
- Un appareil interne, « *l'organe qui s'occupe des inclinations individuelles afin de maintenir la structure et la force de cohésion du groupe* » (Berne, 2005, p. 316).

2.2. Les moyens du leadership effectif :

Rappelons que l'appareil interne est constitué de personnes qui gèrent les aménagements internes et la sauvegarde des frontières internes de groupe, l'étiquette du groupe et autres sujets de régulation interne. Il comprend une branche idéologique et une branche police :

- La branche idéologique ou culturelle se situe à la source des idées et des rites, renforce à la fois la morale et le moral. Elle nécessite une accessibilité et une disponibilité du leader pour vérifier si les inclinations individuelles sont syntoniques, et pour intervenir si elles ne le sont pas car il y va de la survie du groupe.
- La branche police du groupe s'occupe de la régulation de l'agitation interne afin de maintenir la survie et les structures en faisant appliquer les règles et les lois, de prolonger l'autorité du leader sur l'ensemble des membres du groupe, de faire régner l'ordre et/ou de mener les confrontations.

Accessible et disponible pour les collaborateurs, focalisé sur le *skopos*, ayant identifié l'élément clé de son environnement à l'instant t, le leadership effectif a le pouvoir opérationnel de :

- Adapter la structure physique (acquisition ou cession de bâtiments, d'équipements techniques...) et la structure individuelle du groupe (recrutement, rupture contractuelle, formation...) en fonction des expertises (de l'habileté technique, des arts) requises pour mener l'activité.
- Veiller à la culture du groupe, constituée de :
- L'étiquette (ou les règles implicites de vie) du groupe, à l'origine du respect de la persona (la façon dont veut être perçu chaque membre du groupe), du contrat social (respecter ma persona et je respecterai les vôtres). Au cœur de l'étiquette se situent les valeurs du groupe. Un lien très fort relie l'étiquette à la branche idéologique de l'appareil interne.

Si les persona sont peu respectées, cette situation engendre des jeux psychologiques. Le problème est que l'étiquette garantit la pérennité, « elle touche de près à la survie du groupe ; son maintien a priorité sur l'activité elle-même » (Fox, 1975, p. 227).

- Le caractère, des manquements admis par le leader par rapport à l'étiquette. A défaut, la branche police du groupe peut être requise.

« Ces deux derniers se fondent sur un contrat implicite entre les membres : le respect mutuel des persona de chacun » (Berne, 2005, p. 159).

- La composante technique constituée du « know-how », de l'habileté technique, de l'esprit logique, explicite, tourné vers la réalité.

- Fixer précisément les objectifs de ses collaborateurs : opérationnels ou fonctionnels, les suivre avec détermination.

2.3. Les moyens du leadership psychologique :

Focalisé sur la structure privée, écoutant et prenant soin des collaborateurs, bénéficiant d'« *une place différenciée dans les images de tous les membres du groupe* » (Berne, 1963, p. 180), le leadership psychologique a le pouvoir opérationnel de :

- Veiller et favoriser l'ajustement progressif de l'image de chacun des membres du groupe, lequel leur permet de s'orienter lorsqu'ils s'engagent au service de l'activité et « *de l'idéologie du groupe* » (Fox, 1975, p. 228). Un processus qui constitue le contrat opératif (je connais la place que j'occupe dans l'image du leader) passé entre chaque membre du groupe, dont le comportement passe progressivement de la participation à l'insertion à l'engagement puis à l'appartenance.
- Intervenir en cas de déclin du groupe, lequel peut prendre des formes différentes, « *mais a toujours pour origine un affaiblissement de la cohésion* » (Vergonjeanne, 2010, p. 173), en sachant que « *lorsqu'il y a régression dans l'ajustement de l'image d'un ou des membres du groupe, il y a corrélation entre le type de structuration du temps du ou des membres concernés et l'origine du dysfonctionnement* » (Pellerin, 1994, p. 111).

2.4. Les moyens du leader personnel :

Rappelons qu'une même personne peut assumer les trois sortes de leadership : responsable, effectif et psychologique, donc avoir de l'autorité et du pouvoir afin de créer les conditions optimales d'une cohésion de groupe.

Puissant, le leader personnel gère concomitamment :

- L'environnement du groupe, le suivi de l'élément stratégique,
- La constitution du groupe, le suivi du contrat constitutionnel, donc le *telos*,
- La culture du groupe, le suivi du contrat social, le respect de chacune des persona,
- L'activité du groupe, le suivi des résultats opérationnels, donc le *skopos*,
- Les processus du groupe, le suivi psycho-dynamique de l'ajustement progressif de l'image de chacun.

3/- Le maître aristotélicien et les *telos* berniens :

Le livre I de l'*Éthique à Nicomaque* commence ainsi : « *Tout art et toute recherche, de même que toute action et toute délibération réfléchie, tendent, semble-t-il, vers quelque bien. Aussi a-t-on eu parfaitement raison de définir le bien : ce à quoi on tend en toutes circonstances* ».

Pour savoir où est le Souverain Bien, la Chose que l'homme désire en dernière instance, le telos, « *sur son nom du moins, il y a assentiment presque général : c'est le bonheur, qui suppose que bien vivre et réussir sont synonymes de vie heureuse ; mais sur la nature même du bonheur, on ne s'entend plus et les explications des sages et de la foule sont en désaccord* ». Ce désaccord résulte de modes de vie différents :

- La vie des jouissances matérielles, le plaisir, la satisfaction des sens, considérés comme le souverain quoique incomplet et même faux, n'étant qu'un moyen pour atteindre une fin supérieure.
- La vie politique, avec sa gloire, ses distinctions, ses mérites et ses honneurs accordés. Un parcours qui est orienté vers l'extérieur et non personnel.
- La vie intellectuelle ou contemplative, dédiée à la recherche de la vérité et à la science. Mode de vie des sages, il est difficilement accessible au commun des mortels.

Issu des deux premiers modes de vie, l'égoïsme vulgaire que rejette Aristote, c'est le fait de vouloir s'approprié pour soi-même la plus grande part de biens comme « *la richesse* », « *les honneurs* », « *les plaisirs corporels* »⁵. Cet égoïsme vulgaire est appelé en 1754 par Jean Jacques Rousseau « *l'amour propre* » pour le distinguer de « *l'amour de soi* » :

- L'amour de soi est un sentiment naturel en vertu duquel tout être vivant est attaché à sa propre conservation : il n'a rien de condamnable,
- L'amour propre, au contraire, est un sentiment d'origine sociale : le moi qu'aime l'égoïste est ici le résultat de ce que la psychanalyse nomme un processus d'introjection par lequel l'individu intériorise des modèles identificatoires qu'il tient de la société dans laquelle il a grandi et a été éduqué. Cet amour propre constitue l'égo, le moi qui est pris pour objet du désir par l'égoïsme vulgaire.

La vie contemplative se distingue des deux précédents modes de vie car elle possède un caractère permanent, continu, et indépendant. C'est la seule à pouvoir procurer le bonheur, un bonheur en puissance atteint par ceux qui agissent tout au long de la vie dans la perfection de l'acte. C'est la raison pour laquelle l'homme doit agir de manière rationnelle mais aussi conformément à la vertu. La vertu étant une disposition naturelle que l'homme a besoin d'exercer pour la posséder réellement. La vertu n'est ni une pure connaissance, ni une action isolée, mais une habitude, une disposition stable et durable de la volonté, acquise par l'exercice à bien agir. Ainsi, une bataille est à mener entre Soi et Soi afin d'être passif à l'égard des plaisirs car la vertu s'acquiert dans l'effort moral, dans l'exercice, et non par la connaissance. Aristote exige un « dressage » de la volonté conduisant à une habitude par le maître, car :

⁵ Ethique à Nicomaque, IX, 8, 1168-1169b.

- Il faut dominer ses plaisirs et les soumettre car « *le tempérant ne désire que ce que prescrit l'ortho logos* »⁶ (la droite raison),
- « *Si on n'est pas soumis à l'autorité* », le désir s'accroîtra de façon excessive.

Le maître aristotélicien étant la vertu essentielle : la sagesse pratique, la prudence, sachant que les vertus assureraient une relation harmonieuse de soi avec soi (et non de soi avec son égo), permettent d'accéder au bonheur. L'éthique de la vertu incite à se questionner quant à la personne que chacun de nous veut être et comment il va orienter durablement sa vie par rapport à cette finalité.

Au sein de l'entreprise :

- Si la vie contemplative est extrêmement réduite, la vie intellectuelle est présente et orientée selon Berne par le discours du leadership responsable en accord avec la clause téléologique du canon du groupe. Aristote nous incite à nous questionner quant à la sagesse pratique, la prudence, de cette clause téléologique.
- L'effort moral s'exprime conformément à la culture du groupe. Le recours à la branche morale et à la branche police par le leadership effectif au titre du respect mutuel des persona de chacun (si la persona correspond à la culture du groupe), et l'influence majeure du leadership psychologique dans les structures privées des membres, permettraient de développer des aptitudes pour un épanouissement durable. Aristote nous incite à nous questionner quant au caractère vertueux, sage, de ces talents.
- Berne souligne :
- La liberté qu'a chaque groupe d'élaborer ses propres standards de comportement, ses propres façons de renforcer le contrat social et de l'enfreindre à certains égards : « *chaque groupe a ses propres standards et ses manières favorites de présenter ou renforcer une persona* » (Berne, 2005, p. 155).
- La liberté qu'a toute personne saine de trouver un groupe qui lui convient pour structurer son temps, afin de résoudre son problème principal : « *l'ajustement du scénario, dont la scène originelle, le protocole, est en général achevé au cours de la prime enfance, souvent l'âge de cinq ans, quelque fois avant. Cette scène peut se rejouer sous une forme plus élaborée, dans les quelques années qui suivent, en fonction des évolutions des capacités, des besoins et de la situation sociale de l'enfant. Cette version plus tardive est appelée palimpseste. Un protocole ou palimpseste est d'une nature si grossière qu'il ne peut convenir comme programme dans les relations adultes. Il est en grande partie oublié (inconscient) et il est remplacé par une version plus civilisée qui constitue le scénario proprement dit : un plan dont l'individu n'est pas vraiment conscient (préconscient) mais qui peut être amené à la conscience par des moyens appropriés. Le scénario est en étroite relation avec l'imgo de groupe provisoire ../.. Une fois que la personne est devenue membre*

⁶ Ethique à Nicomaque, III, 12, 1119b.

du groupe, le scénario passe par les mêmes processus d'ajustement que l'imagen de groupe provisoire, en fonction de la flexibilité de l'individu » (Berne, 2005, p. 227). Le scénario est intimement personnel, et influencerait un pourcentage élevé des transactions d'une personne dans n'importe quelle réunion de groupe à laquelle elle participe activement. Le processus d'ajustement progressif de ce telos individuel exigerait un terrain fécond afin qu'à la fois la flexibilité et l'adaptabilité personnelles puissent s'exprimer. « Sa participation est programmée par : une image mentale du groupe, les habitudes sociales de celui-ci, certains schémas idiosyncrasiques et prédéterminés, ou, plus synthétiquement, son imagen de groupe, la culture du groupe, ses jeux psychologiques et son scénario » (Berne, 2005, p. 229).

Sauf à manquer de part ou d'autre de discernement, au sein de l'entreprise, devraient s'accorder la plénitude d'être et d'expression du telos personnel et intime du collaborateur, et le telos de l'entreprise en conformité avec la spécifique culture de groupe tous deux incarnés par le leader personnel.

Aristote nous incite à nous questionner quant au caractère vertueux de ces deux telos.

4/- L'autorité « saine » :

L'autorité « saine » d'un groupe résulte d'une surface maximale de leadership et d'une bonne application des règles.

Rappelons que « l'autorité du groupe se compose de deux éléments : le leadership et le canon du groupe. Ces deux éléments sont intimement liés » (Berne, 2005, p. 149). Le leader personnel assume et assure trois sortes de leadership : responsable, effectif et psychologique, conformément au canon du groupe. Il est donc puissant.

La bonne application des règles, précisées dans le canon tant au niveau des lois (process) que de l'étiquette et du caractère de la culture (processus), s'opère grâce à l'appareil externe et à l'appareil interne :

- « Les personnes dont la tâche consiste à traiter avec l'environnement externe et à maintenir la frontière externe de groupe à l'abri des intrusions et des pressions destructrices, portent le nom d'appareil externe » (Berne, 2005, p. 28).
- « Les personnes qui gèrent les aménagements internes de l'équipement matériel, la mise en place et la sauvegarde des frontières internes du groupe, l'étiquette du groupe et autres sujets de régulation interne constituent l'appareil interne du groupe » (Berne, 2005, p. 33).

Respectueuse du contrat constitutionnel et du contrat social, cette autorité « saine » possède t'elle une valeur morale qui puisse se référer uniquement à la vocation de l'homme à réaliser sa plénitude d'être (son telos), orienter les actes humains par rapport à la fin dernière (Sublon, 1982), méta-communiquer avec le maître, prendre en compte le telos personnel et intime de chacun des collaborateurs ? Il est difficile d'apporter une réponse globale tant cette autorité est spécifique :

- À la personnalité du leader personnel puissant, laquelle est :
- Tantôt Adulte (objective, rationnelle, pragmatique, factuelle) quand il aborde son aspect technique,
- Tantôt Parentale (traditionnelle, raisonnable) quand il insiste sur l'aspect de l'étiquette,
- Tantôt Infantile (émotionnelle, archaïque, provocante) quand l'expression d'un collaborateur rentre en conflit avec sa propre persona pudique.
- Aux propres standards de comportement du groupe, ses propres façons de renforcer le contrat social et de l'enfreindre à certains égards,
- Au niveau (conscient ou inconscient) de sagesse du collaborateur en termes de détachement de son égo, de plénitude et d'amour, de son degré d'introspection et de connaissance de son Soi, de l'intensité du dressage de sa volonté conduisant à une habitude par le maître.
- « *Au besoin de contact social et à la soif de structuration du temps de la personne* », car « *si l'Adulte n'est pas constamment occupé, ou si les activités de l'Enfant ne sont pas canalisées, il existe un danger que l'Enfant ne devienne sauvage, pour ainsi dire, sans que l'individu ne soit préparé à le contrôler* » (Berne, 2005, p. 217).

Indéniablement, cette combinaison de facteurs laisse des espaces de liberté pour contourner, empêcher, dissimuler, poursuivre une finalité distincte de l'intention, car :

- Cette hiérarchisation raison-passion est-elle réaliste ? Le plaisir est-il réellement l'indice du Bien du sujet ou le lieu de son possible enlèvement ?
- La « *crise radicale récente qui secoue la notion même d'éthique individuelle, facteur essentiel de l'apparition, de la croissance et de la domination de la société narcissique* » (Moiso, 2008, p.22) va-t-elle encore s'intensifier et davantage fragiliser la frontière entre le bien et le mal ?
- Ce maître qui vient prendre la place de la vérité du sujet ne fait-il pas obstacle au surgissement de celle-ci ?
- Cette plénitude finale est-elle réellement finale ou, au contraire une souveraineté non encore la souveraineté, située autrement que dans et sous l'horizon de sa propre possibilité ; une souveraineté en tant que telle impossible et dont l'impossibilité même appellerait la chance hypothétique et hyperbolique de son événement (Derrida, 2007).

Ainsi, au sein de l'entreprise, l'autorité « saine » est invitée à pratiquer la Phronésis, l'agir (*skopos*) avec prudence, sagesse et sagacité, une prudence pratique dont la vertu est le *télos*. Ainsi pour le leadership responsable, il ne suffit pas de savoir ce qu'est la vertu pour devenir vertueux, encore faut-il la pratiquer et développer son leadership effectif : « *c'est en bâtissant qu'on devient*

bâtisseur et en jouant de la cithare qu'on devient cithariste. De la même façon, c'est aussi en exécutant des actes justes que nous devenons justes, des actes tempérants qu'on devient tempérant, des actes courageux qu'on devient courageux »⁷. Le concept de *phronesis* révèle aussi une nécessité morale, une éthique issue de cette supériorité aristotélicienne de la sagesse sur toutes les autres vertus en raison de son caractère intellectuel, laquelle apporterait au leadership psychologique cette faculté de discernement du Bien et du Mal, ce qui, faisant sortir l'esprit de leur alternative, permettrait de trancher en juste cause (Meyer, 2011).

Conclusion :

A la Sagesse pratique, la prudence aristotélicienne, répondent deux *telos* berniens : la clause téléologique du groupe et le scénario intime personnel de chacun de ses membres. Aristote nous incite à nous questionner quant à leur caractère vertueux, quant à la persona (soi) et l'égo, à faire que l'archer, parfaitement vidé et débarrassé de son égo, ne fasse plus qu'un avec l'amélioration de son habilité technique (Herrigel, 1998).

En entreprise, selon Berne, la valeur morale de l'autorité « saine » dépend d'au moins quatre variables (la personnalité du leader, les propres standards de comportement des membres du groupe, le niveau conscient ou inconscient de sagesse de chacun des collaborateurs, leur besoin de contact social et leur soif individuelle de structuration du temps), dont la combinaison peut laisser des espaces de liberté à l'habileté en vue d'une fin mauvaise, vile ou fourbe (panurgie) méritant le blâme.

Bibliographie :

- ANSALDI J. (1998), *Lire Lacan : L'éthique de la psychanalyse. Le Séminaire VII*, p.15, Ed. Champ social.
- BERNE E. (1963), *The Structure and dynamics of organizations and groups*, Ed. Lippincott Company.
- BROADIE S. (1991), *Ethics With Aristotle*, Oxford University Press.
- BRUN G. et DUCATTEUW P. (2016), « L'importance du capital humain au sein d'une TPE, Sociologie d'intervention & Théorie Organisationnelle de Berne », *Workshop De la théorie à la pratique, quels enjeux aujourd'hui pour le management et le reporting du capital humain*, IAE de Bordeaux, 23 et 24 juin 2016.
- CHEVALIER C. et PELLERIN G. (2005), préface de la traduction française de *Structure et dynamique des organisations et des groupes*, Editions d'Analyse Transactionnelle.
- DERRIDA J. (2007), *Le souverain bien – ou l'Europe en mal de souveraineté*, Ed. Presses Universitaires de France.

⁷ *Ethique à Nicomaque*, II, 1103 a.

- EIKELAND O. (2008), *The ways of Aristotle : Aristotelian Phronesis, Aristotelian Philosophy of dialogue, and action research*, International Academic Publisher.
- FOX E.M. (1975), « La théorie organisationnelle de Berne », *Les Classiques de l'analyse transactionnelle*, volume 1, 1978, p. 224-230, IFAT.
- GOYET F. (2002), « Prudence et « panurgie »: Le machiavélisme est-il aristotélicien ? » dans *Au-delà de la Poétique: Aristote et la littérature de la Renaissance*, études réunies par LANGER Ullrich, Genève, Librairie Droz.
- HERRIGEL E. (1998), *Le Zen dans l'art chevaleresque du tir à l'arc*, Ed. Dervy.
- LARRASQUET J.M. (2003), « Préface aux 9èmes journées de projectique, Actions de recherche Topik, gestion des compétences liées à la transformation des organisations », *Cognitives n°7*, Institut de cognitique.
- LORIES D. (1998), *Le sens commun et le jugement du phronimos : Aristote et les stoïciens*, Ed. Peeters.
- MEYER M. (2011), « L'éthique selon la vertu : d'Aristote à Comte-Sponville », *Revue internationale de philosophie*, n° 258, p. 57-66, Ed. Cairn.
- MOISO C. (2008), « Ethique et Narcissisme social », *Actualité en analyse transactionnelle*, 2008/N°4, p. 12-25, IFAT, Ed. Cairn.
- PELLERIN G. (1994), « Diagnostic rapide des dysfonctionnements d'une organisation », *Actualités en analyse transactionnelle*, volume 71, p. 111, IFAT.
- RODRIGO P. (2006), *Aristote : une philosophie pratique : praxis, politique et bonheur*, Sorbonne, Ed. Librairie philosophique J. VRIN.
- ROUSSEAU J.J. (1754), *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*, Édition électronique Les Échos du Maquis.
- SENGE P (2006), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Ed. Harmony Books.
- SUBLON R (1982), *Fonder l'éthique en psychanalyse. Du Bien à la Loi*, Paris, Ed. Fac.
- VERGONJEANNE F. (2010), *Coacher groupes et organisations, La théorie Organisationnelle d'Eric Berne (T.O.B.)*, InterEditions.

L'entendement du Souverain Bien

Questionnement du statut ontologique de l'éthique

Le travail de l'énantiose

La transformation de la condition intelligible de la pratique

Daniel BONNET

ISEOR, Magellan, Université Jean Moulin, Lyon

Institut Psychanalyse & Management

RESUME : Cet article met en perspective le questionnement du fonctionnement de la coopération en environnement concurrentiel. Le cadre est celui de l'éthique du Souverain Bien. Ce cadre est envisagé pour analyser son exercice, d'où la spécification du cadre de l'objet de recherche, l'Entendement du Souverain Bien. Le terrain de recherche est un consortium de coopératives agricoles en concurrence frontale sur le territoire de la coopération, tandis qu'elles sont également en coopération sur le marché. La mission a été réalisée dans le cadre clinique de la recherche-intervention. Cet article montre que la transformation stratégique doit procéder à une conversion de paradigme pour que la transformation organisationnelle s'opère. Mais la dimension cognitive étant elle-même inconsciente, il convient de faire travailler les acteurs au seuil d'activation des mécanismes de défenses, dans le cours du processus de contextualisation de l'action stratégique. C'est l'objet du travail de l'énantiose. Concernant cette recherche, l'article questionne le statut ontologique de l'éthique dès lors que son exercice a conduit sur longue durée les acteurs en situation d'enlèvement concurrentiel. Il éclaire la méthodologie de l'intervention. Il éclaire également la transformation de la condition intelligible de la pratique.

MOTS-CLES : Entendement, Éthique, Souverain Bien, Énantiosologie, Transformation.

ABSTRACT : This article puts into perspective the questioning of how cooperation works in a competitive environment. The frame is that of the ethics of the Sovereign Good. This framework is considered to analyze its exercise, hence the specification of the framework of the object of research, the Understanding of the Sovereign Good. The research field is a consortium of agricultural cooperatives in frontal competition on the territory of cooperation, while they are also cooperation on the market. The mission was conducted in the clinical setting of intervention research. This article shows that the strategic transformation must proceed to a paradigm shift for the organizational transformation to take place. But since the cognitive dimension is itself unconscious, it is necessary to make the actors work at the activation threshold of the defensive mechanisms, in the course of the process of contextualization

of the strategic action. This is the object of the work of enantiosis. Regarding this research, the article questions the ontological status of ethics since its exercise has led to long-term actors in a situation of competitive stagnation. It illuminates the methodology of the intervention. It also illuminates the transformation of the intelligible condition of the practice.

KEYWORDS : Mind, Ethics, Sovereign Good, Enantiology, Transformation.

INTRODUCTION

Cette section introduit aux incorporats méthodologiques et au cadre de référence de la recherche. L'idée de recherche trouve sa source dans la citation suivante d'Aristote à partir de laquelle l'éthique de la gouvernance et du management des organisations peut être questionnée en profondeur. Ce questionnement concerne son statut ontologique.

« Tout art et toute investigation comme toute action et tout choix tendent vers quelque bien, à ce qu'il semble... Aussi a-t-on affirmé avec raison que le Bien est ce à quoi toutes choses tendent. Mais, en réalité... » (Aristote, *Éthique à Nicomaque*, 1094a)

L'éthique est définie comme la science qui pose les principes régulateurs de l'action et de la conduite morale (Cnrtl¹). Cette définition oppose de facto une pratique téléologique de l'éthique et une pratique normative (Ricœur, 2015), dont il résulte que l'éthique de conviction et l'éthique de responsabilité seraient exclusives l'une de l'autre.

Au sein des organisations, l'éthique est généralement envisagée dans sa pratique normative, comme éthique de responsabilité. L'opposition des pratiques conduit à la questionner comme *praxis*, dans la mesure où elle contribue à une transformation du sujet, qui puise ses prémices dans le comportement effectif des groupes, des organisations et des institutions de la société, selon que celui-ci se questionne évidemment à ce propos ? Le comportement est généralement spéculatif, ce qui fait apparaître que l'éthique de responsabilité au sein des organisations relèverait plutôt de la *poïesis* si elle se nourrit dans une finalité extérieure au sujet, par exemple si elle trouve sa justification dans les buts de marchés. Au regard de cette relation problématique et ambivalente, cet article propose de questionner le statut ontologique de l'éthique en regard de sa pratique dans la conjonction d'opposés de ses termes, plutôt qu'exclusive. L'hypothèse est que la relation entre ses termes est de nature énantologique. L'exploration relève d'un travail énantologique à accomplir en intersubjectivité contradictoire au sein des organisations. Ce travail est envisagé en posant le cadre de l'Entendement du Souverain Bien.

¹ Cnrtl : Centre National de Références Textuelles Linguistiques.

L'éthique est nécessairement normative lorsqu'elle se fixe dans une approche conséquentialiste. Cette approche est généralement opposée aux approches déontologiques qui donnent le cadre de la fonction contenante de l'éthique. L'essence de l'éthique est donc toujours critique, dite relative. Elle relève de l'éducation. Cet article questionne à la fois son essence (ce que la chose est...) et sa substance (sa nature essentielle et invariante) qui fournissent une assise conceptuelle de référence. Dans cet article, le statut ontologique de l'éthique est questionné plus particulièrement dans l'articulation de l'économique et du social. Ce questionnement souffre paradoxalement d'une réduction phénoménologique (*époché*) ambivalente en raison de la coupure du monde que lui impose l'impératif de gestion et la gouvernance des marchés, déterminants les prémices d'une intentionnalité essentiellement matérialiste. Ce cadre engendre une coupure dans l'Entendement du Souverain Bien et altère le déploiement de l'éthique dans l'étendue de son statut ontologique. L'article valorise des résultats de recherche obtenus dans le cadre de missions de recherche-intervention ayant contribué à mettre en perspective la dimension clinique du travail de l'éthique (Bonnet D., 2017).

Afin d'introduire cette mise en perspective clinique et à son dispositif, nous présentons successivement les incorporats méthodologiques et le cadre de référence de la recherche. Une première partie traite le questionnement du statut ontologique de l'éthique en regard de la relation énantologique (contradictoire et ambivalente) entre ses termes. L'éclairage méthodologique de la recherche ne porte que sur les spécificités de la dimension clinique de l'intervention, dans la mesure où le cadre de référence de la recherche a été présenté précédemment. La seconde partie problématise la transformation de la condition intelligible de la pratique dans le processus de contextualisation. Le référentiel de la recherche a été envisagé de sorte à opposer la condition transcendantale de l'éthique (le Souverain Bien) au donné de l'expérience (l'Entendement).

LES INCORPORATS METHODOLOGIQUES

L'Entendement du Souverain Bien désigne l'union de deux concepts dans le registre de la connaissance. Le Souverain Bien désigne la condition ontologique de l'éthique, tandis que l'Entendement désigne la condition intelligible de la pratique.

Nous posons l'Entendement du Souverain Bien comme signifiant-maître², représentant les conditions bonnes de la gouvernance et du management de

² Un sujet est déterminé par son signifiant (Lacan, 1973). Le signifiant établit la relation intelligible, dans le registre du symbolique, entre le dehors et le dehors, dans la confrontation au discours de l'autre. Il conditionne la constitution du sujet et son discours. Mais cette constitution émerge dans la coupure du discours. La relation qui s'établit est une ligature dans les discours, la ligature qui fait tenir le discours. Dans le cadre de notre recherche, elle pose l'intersubjectivité contradictoire dans le mathème des quatre discours de Lacan. Elle l'est également dans la relation au corps qui doit

L'organisation, corrélativement de son fonctionnement. La ligature des deux concepts définit un cadre telle que l'entendement comporte en lui-même les conditions du Souverain Bien. L'inclusion est une condition de base de leur conjonction, nécessaire à leur accordement et à l'élaboration des conventions. L'écartement ou le dés-accordement est une cause caractéristique des oppositions logiques, corrélativement caractéristiques des situations de rivalité et des situations empêchées par des dysfonctionnements affectant la qualité et l'efficacité du fonctionnement des conventions.

Ces deux conditions, ontologique et intelligible, fonctionnent en conjonction d'opposés. Elles doivent se lier pour que la manifestation des conditions ontologiques soit harmonieuse et pertinente. Leur déliaison est source de dysfonctionnements au sein des organisations, de coûts-performances cachés, de souffrances, de violences... voire de pathologies organisationnelles, gouvernementales et managériales. Leur déliaison signifie que l'Entendement se fait entendre comme symptôme, sujet barré (\$) dans la théorie lacanienne. L'Entendement est à cet égard positionné comme le signifiant S¹ de l'unité et de l'Un. La déliaison est le plus souvent partielle, plus ou moins étendue. Lorsque la déliaison est étendue les interactions structures-comportements sont plus fortement ambivalentes. C'est notamment le cas lorsque la gouvernance de l'organisation est envisagée dans un cadre qui est celui de l'incompatibilité de l'économique et du social. Dans ce cas, le symptôme divise le sujet (\$). Dans la théorie de la Forme (Platon, 2002), la qualité du Souverain Bien est de type imparfaite (encadré n° 01). Le fonctionnement de l'organisation laisse un objet caché, caractéristique d'un résidu du fonctionnement de l'organisation et d'une aliénation au signifiant S¹. Le sujet est barré par son savoir.

Cette communication vise une application dans le champ de la gouvernance et du management des organisations qui impactent leur fonctionnement.

Entendement et Souverain Bien sont des conceptualisations signifiantes d'essence cognitive, indépendantes. Il convient d'explorer leurs relations dans leur articulation, selon que celle-ci engendrent des processus de transformation majorants ou des dérives ambivalentes, voire négatives. Cette exploration doit être envisagée dans le registre respectif de l'instance cognitive (l'esprit) et de l'instance psychique (la psyché), puis dans leur croisement.

accommoder son métabolisme pour que l'adaptation s'opère. Le signifiant-maître S¹ est le signifiant instituant. Il contribue à faire émarger le signifiant du savoir S². À l'aune de notre questionnement, en économie de marché capitaliste, la relation d'objet se substitue au signifiant-maître, telle que le maître se trouve assujéti à ce discours (cf. le discours capitaliste, Lacan, 1993). Le discours capitaliste est celui de l'effacement du sujet (encadré n° 02) et de l'aliénation de l'objet du désir (cf. objet « a », encadré n° 2).

Encadré n° 01 > Définition des incorporats méthodologiques

Les incorporats méthodologiques désignent les conceptualisations méthodologiques mobilisés dans le cadre périphérique de la médiation théorique (Chazal, 2004).

L'ENTENDEMENT est la faculté de connaître, au sens de concevoir, chez Descartes (2016), distincte de l'imagination. Kant le définit comme la faculté de créer les concepts, dans l'articulation de l'intelligible et du sensible, ordonnés en catégories visant à établir les liens de telle sorte à percevoir les phénomènes, dans la bordure de la chose en soi que l'intelligible ne saisit pas. La chose en soi est en effet la limite dont la pensée s'affranchit pour accéder à la connaissance, car elle est elle-même un concept relevant de l'intelligible qui ne saisit pas l'indicible. La chose en soi le laisse néanmoins entrevoir. Pour Kant (2006), c'est une conceptualisation épistémologique. La critique porte évidemment sur le fractionnement de l'Idée (Cf. Théorie de la Forme chez Platon) désignant la réalité d'une chose parfaite, impénétrable, incorruptible, immuable, la rendant accessible à la connaissance. Néanmoins, le concept de l'Entendement conserve la relation entre la chose imparfaite dans le registre de la réalité et la chose parfaite dans le registre de l'Idée (également désignée Forme ou Modèle), telle que l'a conçue Platon, de sorte à établir la relation avec la chose de la réalité changeante et imparfaite. Popper (1979 : 49) indique que la Théorie de la Forme est d'abord une discipline méthodologique, désignée essentialisme méthodologique, permettant d'atteindre la connaissance scientifique pure. Aristote montrera que cette conceptualisation de la Forme permet d'établir la relation avec l'essence, c'est-à-dire avec ce qui établit la raison des choses et leur signification permanente (Cf. Bien, Beau, Bon...). Corrélativement, la chose sensible relève de la chose imparfaite, toujours changeante et plus difficilement accessible à la connaissance. Platon a ainsi fourni un référentiel permettant d'obtenir une connaissance scientifique relative, de rendre la chose connaissable, en mettant en perspective sa transformation. Aristote recherchera pour sa part une validité empirique à partir de l'observation de la chose changeante et imparfaite.

Soulignons enfin que la chose en soi est significative de la volonté chez Schopenhauer, à savoir significative de la faculté qu'a la raison de choisir et de déterminer une action, y compris opposée au désir ou à la vertu, caractéristique d'une conception relative de la raison et de l'éthique, à partir de laquelle se caractérise le monde phénoménal. La phénoménologie lui substituera néanmoins le concept de l'objet phénoménal, pour s'intéresser à la connaissance dans le cadre de ses représentations.

LE SOUVERAIN BIEN renvoie à ce que le sujet désire. Il est une fin en soi, dépassant la bordure de la chose en soi. À l'aune de l'Idée chez Platon, c'est en quelque sorte le Bien parfait (Aristote, *Éthique à Nicomaque*, 1994), qui laisse entrevoir l'indicible, les ombres du désir, auxquels toutes les causes se raccordent. Il n'est donné que par la connaissance du comportement. À l'aune du désir, les passions se combattent par la connaissance et le bon usage de la raison a écrit Descartes (2016).

Le jeu des interactions leur confère différents statuts entre séparation, recouvrement et union, permettant d'expliquer les causes d'un fonctionnement harmonieux ou d'un dysfonctionnement. Un fonctionnement harmonieux facilite les accommodations. Le dés-accordement instaure des conditions d'empêchement et des dérives, caractéristiques de dysfonctionnements.

La problématique explore le jeu des interactions structures-comportements significatives dans l'ambi-système liaison-déliaison de la ligature de l'Entendement au Souverain Bien (cf. le signifiant maître), considéré dans leur articulation fonctionnelle. Si nous posons que l'Entendement S^1 engendre le Souverain Bien S^2 à savoir [$S^1 > S^2$] comme option méthodologique, du point de vue opératoire,

la transformation de l'un dans l'autre est en fait récursive. Ce choix d'option méthodologique est expliqué par le fait que le raisonnement logique est induit par le moyen de concepts de l'ordre de l'intelligible permettant de donner à voir ce qui relève du métabolisme organisationnel. L'entendement est la faculté de comprendre et de saisir l'intelligible par rapport aux sensations (Cnrtl). L'entendement est l'instance au sein de la laquelle la raison coordonne l'interprétation des données de l'expérience (Kant, 2003, 2006).

LE CADRE DE REFERENCE DE LA RECHERCHE

Le design de la recherche contribue à mettre en œuvre une approche clinique, désignée une clinique de l'intervention, fondée sur le travail de l'énantiose (Bonnet D., 2017). Elle trouve son ancrage dans les travaux de Savall (1975, 1978, 1989, 2012) et de Savall et Zardet (1995, 2004, 2005).

Dans le noyau théorique central, la recherche mobilise la théorie socio-économique des organisations (Savall, 1989 ; Savall et Zardet, 1995, 2005) et l'approche qualimétrique (Savall et Zardet, 2004). Ces travaux ont développé le concept des Coûts et Performances Cachés. Ce choix est justifié par le fait que les travaux de Savall (1975, 1978, 1989) ont contribué à démontrer l'hypothèse de la compatibilité de l'économique et du social.

Le cadre épistémologique est celui du constructivisme générique (encadré n° 2). Ce cadre propose une démarche qui intègre le cadre épistémologique et le cadre méthodologique (Savall et Zardet, 2005). Le protocole est celui de la recherche-intervention dont la recherche met en avant la dimension clinique. Le cadre épistémologique-méthodologique intégré fournit le cadre de la clinique de l'intervention (Savall et Fièrè, 2014).

Encadré n° 2 > Principes fondamentaux de l'épistémologie du constructivisme générique (Savall, 1975, 1978, 1989 ; Savall et Zardet, 1995, 2004, 2005)

Principe de la contingence générique

Cadre épistémologique admettant la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations, mais posant l'existence de régularités et d'invariants qui constituent des règles génériques dotées d'un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une certaine universalité. Ce principe fonde le cadre épistémologique du constructivisme générique (Savall et Zardet, 1995 : 495 ; 2004 : 387), dans son articulation aux deux autres principes.

Principe de l'interactivité cognitive

Processus itératif, entre le chercheur-intervenant et les acteurs de l'entreprise, de production de la connaissance par itérations successives bouclées dans un souci permanent d'accroître la valeur de signifiante des informations traitées dans le travail scientifique. La connaissance n'est totalement engendrée ni par l'un ni par l'autre des acteurs, elle est accomplie dans l'intervalle immatériel qui relie les acteurs (Savall et Zardet, 1995 : 499 ; 2004 : 221).

Principe de l'intersubjectivité contradictoire

Il s'agit par ce procédé de confronter explicitement les différents acteurs dotés de leurs points de vue et analyses respectifs, pour en identifier les convergences et les spécificités. Sur les

spécificités, un débat, une discussion, un essai d'interprétation contribue à la création de connaissances génériques, de laquelle découle une plus grande compréhension des phénomènes étudiés.

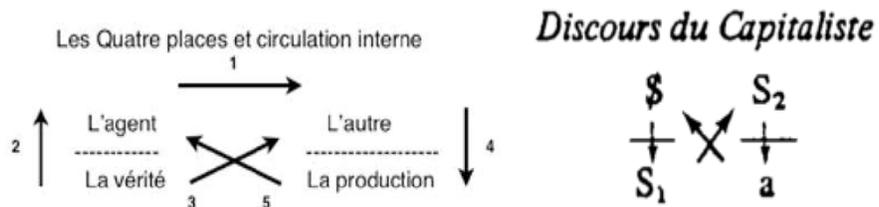
Ainsi que nous l'avons indiqué dans l'encadré n° 01, les incorporats méthodologiques désignent les conceptualisations méthodologiques mobilisés dans le cadre périphérique de la médiation théorique (Chazal, 2004). La médiation théorique contribue à élaborer le mode de raisonnement abductif. Dans ce cadre nous mobilisons le référentiel des quatre discours de Lacan (1973). Le mathème du discours capitaliste est représenté à l'encadré n° 03.

Encadré n° 03 > Les quatre discours / Le discours capitaliste (Lacan, 1972)

... la crise, non pas du discours du maître, mais du discours capitaliste, qui en est le substitut, est ouverte.

C'est pas du tout que je vous dise que le discours capitaliste ce soit moche, c'est au contraire quelque chose de follement astucieux, hein ? De follement astucieux, mais voué à la crevaision.

Enfin, c'est après tout ce qu'on a fait de plus astucieux comme discours. Ça n'en est pas moins voué à la crevaision. C'est que c'est intenable. C'est intenable... dans un truc que je pourrais vous expliquer... parce que, le discours capitaliste est là, vous le voyez... une toute petite inversion simplement entre le S1 et le S... qui est le sujet... ça suffit à ce que ça marche comme sur des roulettes, ça ne peut pas marcher mieux, mais justement ça marche trop vite, ça se consomme, ça se consomme si bien que ça se consume. » Jacques Lacan (Milan, 12 Mai 1972).



Entre la vérité et la production, précise Lacan, il existe « quelque chose qui obture », dans le sens où « la production n'a, en tous les cas, aucun rapport avec la vérité » : « On peut faire tout ce qu'on veut, on peut dire tout ce qu'on veut, on peut essayer de conjoindre cette production avec des besoins, qui sont des besoins qu'on forge, il n'y a rien à faire ».

Le discours capitaliste est celui de l'effacement du sujet, consécutif de son assignation dans le postulat de l'incompatibilité de l'économique et du social. Dans ce contexte du discours, le signifiant-maître fonctionne de manière circulaire. Il n'y a aucune transformation possible du sujet par lui-même, car le discours capitaliste désarrime le sujet du symbolique. En économie et dans la société, le sujet est sous l'emprise des impératifs du capitalisme. Au sein de l'organisation, il est sous l'emprise des impératifs de la gestion et de ses corrélats ; citons le développement de l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication et le développement du management procédural. Leur usage occupe la place du sujet, enclavé dans le fantasme du capitalisme. L'objet

technique est désiré par le sujet ; il détermine la relation sociale, caractéristique d'une servitude volontaire.

Le concept de l'énantilogie (encadré n° 4) est proposé comme principe et domaine de connaissances relatif à la transformation des invariants. Il structure l'épistémologie de la transversalité (Bonnet D., 2017). Il vient éclairer les modalités de construction du contexte par les acteurs, tant au niveau du processus de contextualisation (Marcel, 2002) qu'au niveau des processus mentaux. L'énantilogie désigne ce qui dans les relations d'acteurs se lie et se délie, à partir desquelles se construisent les relations rivales et les relations coopératives, les convergences, les spécificités et les différences. Ce qui se joue dans le *processus de contextualisation* dessine l'*objet transitionnel collectif* (Green, 1980), à savoir en première approximation, ce qui désigne l'objet à transformer, au travers duquel se délimite le point de vue interprétatif et les singularités de chacun, en regard de la confrontation aux épreuves de la réalité. Quant au *processus de contextualisation*, commun aux acteurs et relevant de la réalité contextuelle³, il désigne l'ensemble des relations interactives entre les acteurs et le contexte en cours du déroulement des actions (Barbier et Galatanu, 2000).

Encadré n° 4 > À propos de l'énantilogie

Il y a quelque chose à dire dans la médiation entre les pôles ago-antagonistes, à mieux connaître ce qui les lie et les sépare à la fois. Différentes terminologies permettent de s'y référer : la duplicité, la conjonction d'opposés (Tarde, 1897 ; Jung, 1928-1934-2007 : 627), le paradoxe (Barus-Michel, 2013), la dyade (Sartre, 1943 ; Bourion, 2013), l'ambivalence (Freud, 1910), la proxémie (Hall (1971), l'énantiosémie (Bergier, 1837 ; Abel, 1884-1885 ; Freud, 1910-1992 ; Barthes, 1982 ; Arrivé, 1985, 1986 ; Milner, 1985, 2008 ; Larue-Tondeur, 2009 ; Cadiot et Tracy, 2003, Legallois, 2013) ; Morim de Carvalho, 2010 ; citons également Maillé (2016) dans le champ de la philosophie. C'est Bergier (1837) qui a montré le premier que les contraires sont inséparables, notamment que les mots peuvent comporter un sens antithétique. On peut néanmoins remonter à la théorie des Idées et de la Participation des Contraires de Platon (Fouillée, 1893, 2002). Soulignons également les travaux de Peirce (1998) sur le thème de la sémiose. Dans l'épistémologie de Peirce (1998 : 304⁴), la sémiose vise la recherche aussi près

³ REALITE CONTEXTUELLE : La stratégie et l'action managériale sont envisagées à l'aune des pensées prises dans leur réalité formelle. Nos pensées sont ainsi traitées comme purs rapports à leur « réalité objective », leur idéal ou leur signification n'étant pas ainsi indemnes du vice réflexif... pour éviter ce premier mensonge, il nous faut concevoir autrement le rapport au monde à l'aune de l'horizon du sujet (Merleau-Ponty, 2010 : 1684). Notre recherche inscrit la problématique dans le processus de l'individuation³.

⁴ PEIRCE C. S. (1998 : 304) : « The purpose of every sign is to express « fact », and by being joined with other signs, to approach as nearly as possible to determining an interpretant which would be the *perfect Truth* (...). We may adopt the word [*entelechy*] to mean the very fact, that is, the ideal sign which should be quite perfect, and so identical, — in such identity as a sign may have — with the very matter denoted united with the very form signified by it. »

que possible de la « *vérité parfaite* » au travers de l'interprétation de la « *symphonie de la pensée* ⁵ ». Dans notre recherche et plus particulièrement sur le plan méthodologique, les comportements sont considérés comme des Formes signifiantes. Le travail de la sémiose est un travail au plus près, dans les comportements proxémiques⁶.

L'énantiose problématise le lien entre ce qui relie et ce qui sépare. Dans le cadre de l'œuvre de Jung (1949, 1956, 1971, 2007), cette notion fonde l'individuation. Celle-ci se distingue de l'individualisation qui concerne l'affirmation du Moi. L'individuation construit la singularité de l'être, corrélativement sa différenciation. Le processus, qui fonde l'altérité et relativise l'affirmation de l'égo, procède par conjonction d'opposés permettant d'affirmer l'unité de l'être au travers de sa différenciation. Ce sont les productions de l'inconscient qui articulent le processus de l'individuation, transcendant à lui-même. La pensée de Jung s'origine dans la philosophie d'Héraclite et des néoplatoniciens (Plotin...).

Les conjonctions d'opposés se fondent comme des oppositions qui s'affrontent ou s'attirent. Les deux pôles se complètent, ce qui institue une relation dyadique. L'individuation procède de l'entrecroisement de séries duelles d'invariants caractérisant des qualités ou des propriétés, généralement des combinaisons de deux contrariétés (quaternité) caractérisant quatre qualités ou quatre propriétés. L'individuation se fonde dans le *Soi paradoxal* (Jung, 2007 : 629). Elle engendre des transformations énantiodromiques (*Ibid.*, 2007 : 709) qui opèrent l'intégration et explique la dynamique de l'équilibration dans la psychologie de Jung. Elle comporte un changement de place des facteurs, assimilable au mouvement des particules à partir duquel se compose l'ordre et le désordre.

La raison et la sensibilité ne s'opposent pas en soi. La dualité n'est qu'un aspect de leur relation énantologique. La raison et la sensibilité se lient dans la valence de leurs propriétés. Les catégories⁷ cognitives assignent les perceptions et les

⁵DELEDALLE G. (1990), *Lire Peirce aujourd'hui*, Éditions de Boeck, pp. 172-192. C.S. Peirce développe une autre notion, celle du « *musément* » qui en première approximation désigne la conversation avec soi-même, lorsque le sujet lui laisse libre cours.

⁶ SEMIOSE : Concept désignant des avancées de l'esprit, réalisant des itérations entre le passé et le futur, dans l'épistémologie de Peirce. Lacan (1966) insiste également sur les aspects rétrospectifs du langage.

⁷ Dans la doctrine des catégories, les conceptualisations élaborées par Aristote et par Kant se différencient dans leur registre, dont ils écoulent deux théories de la connaissance à bien des égards opposables. Mais ce qui est opposable relève généralement de deux champs distincts de la connaissance, la connaissance intuitive et la connaissance intellectuelle ou de leurs spécialisations. Il faut également préciser que leurs prédicats caractérisent des attributions logiques chez Aristote ; ils visent des attributions d'ordre épistémique chez Kant, lesquelles s'inscrivent plutôt dans une doctrine de la subjectivité. De ce point de vue, ce sont évidemment des notions irréductibles l'une de l'autre. Nous soulignons néanmoins que le raisonnement énantologique travaille sur des matériaux caractéristiques d'invariants et de régularités. De ce point de vue, le donné est celui de la Forme à partir de laquelle le chercheur recherche une objectivation (transformation d'un donné sensible en donné intelligible), ce qui justifie le recours aux concepts qui en expriment les Formes au titre des médiations théoriques, n'excluant pas le recours à des conceptualisations mathématiques. Cet exercice doit tenir compte de la fermeture qu'engendre chacun des systèmes philosophiques, scientifiques ou épistémiques relativement à la production de connaissance. De ce point de vue, les conceptualisations mathématiques peuvent entraîner une fermeture dans le registre de la logique formelle. Ces systèmes spécialisent le donné intelligible dans leur registre, tandis que

représentations distinctes, consécutivement la pensée, dont l'adaptation implique une transformation d'invariants. La pertinence et la sagacité ne trouvent pas nécessairement leur cause dans la condition intelligible de la pratique. La connaissance et le savoir en management ne sont pas nécessairement pertinents s'ils œuvrent dans la déliaison des conditions ontologique et intelligible. Les discours et les pratiques entretiennent des leurres.

L'intersubjectivité contradictoire et l'interactivité cognitive sont deux modalités du travail à réaliser pour envisager la transformation cognitive et comportementale. Ce travail, que nous désignons sous l'appellation travail de l'énantiose, doit fournir de la connaissance actionnable d'intention générique, effectivement mise en œuvre, pour que la transformation s'opère. Elle acquiert son statut de connaissance générique dans l'épreuve de l'action humaine transformative. Mais pour conserver la perspective transformative, c'est-à-dire viser une cause efficiente, il faut maintenir en tension constante le processus de transformation selon ces trois principes caractéristiques de la cause motrice.

Eu égard au respect fondamental de la diversité, l'objet de la connaissance est a-minima de connaître mieux ce qui relève du sensible. Le conscient et l'inconscient ne sauraient eux-mêmes être déliés dès lors qu'ils sont objet de connaissances éclairant les pratiques.

Questionner le statut ontologique de l'éthique à l'aune du travail de l'énantiose.

L'éthique infiltre le fonctionnement des organisations. Elle ne peut-être saisie que par le moyen de la mise en œuvre de processus d'intellection. La tendance dans une approche normative est d'envisager un design de l'éthique, le plus souvent constitutif d'une chartre ou d'un code d'éthique, lesquels en leur principe constitueront un référentiel pour la réalisation d'un travail de mise en perspective des comportements du point de vue de l'éthique, consécutivement de la morale en posant des prédicats. Le travail de mise en perspective problématise toujours la correspondance des pratiques à un référentiel fixant les conventions de la chose imparfaite, se heurtant à l'attribution des prédicats. Il s'agit là d'un acte de l'Entendement. Or, les prédicats ne sont jamais vrais s'ils sont contradictoires, quand bien-même certains prédicats le seraient. D'une certaine façon, les acteurs se ligaturent dans le piège de l'Entendement s'ils n'envisagent pas le travail d'intellection dans le registre de la *chose en soi*. La proposition de Platon a été de

la connaissance actionnable en management requiert de rechercher une unité opératoire des conceptualisations (cf. principe de la contingence générique) articulant les liens entre les catégories, évidemment dans le donné énantologique (donné immanent et irréductible). C'est en final, la cause efficiente (buts et objectifs atteints, missions accomplies...) qui montre si l'unité des conditions s'est accomplie (dans le temps et dans l'espace). Dans notre clinique d'intervention, transverse aux disciplines (Bonnet D., 2017) l'appareillage lacanien ne fournit qu'une simulation d'interactions cognitives dans le donné de la Forme.

doter la *chose en soi* d'une connaissance caractéristique de sa réalité ontologique. Cela suscite des débats, dont on pourrait observer, déjà sur la base des travaux d'Aristote, qu'ils se lient dans le piège de l'Entendement, si l'on prête à Aristote une intention qui ne fût pas d'essence contradictoire. Il s'agit là d'un paradoxe logique dès lors que le prédicat de la *chose en soi* est contradictoirement aussi illogique que le prédicat de substitution. Dans cette situation, fréquente, nous proposons que le travail se réalise sur ce qui se laisse entrevoir. C'est l'objet du travail de l'énantiose.

Ce travail assigne la conflictualité à la question du groupe (Kaës, 1993). Par analogie à la définition proposée par Kaës dans l'instance de la psyché, cette conceptualisation désigne l'affinité toujours refoulée et toujours résurgente, du fait même de la conflictualité des sujets, qu'elle marque dans l'instance de l'éthique. Les instances de l'Entendement et du Souverain Bien⁸ se surdéterminent dans leur ligature et c'est cette surdétermination qui fait symptôme dans le débat contradictoire, mais également qui le soutient dans la répétition des dysfonctionnements au sein des organisations. Dans l'épistémologie de l'ISEOR (encadré n° 3), le travail en intersubjectivité contradictoire (Savall et Zardet, 2004) est un travail sur ce symptôme. Il fonde le travail de l'énantiose.

Le travail de l'énantiose est d'abord un travail par le langage sur des matériaux refoulés, extraits du déclaratif (cadre méthodologique des entretiens qualitatifs dans l'analyse socio-économique) et recueillis intégralement par écrit en situation d'énonciation (encadré n° 5), constamment résurgents et consécutifs du travail qu'opère le clivage de l'inconscient. Le refoulement est constamment réactivé par la résurgence permanente des événements de l'activité concurrentielle entre les acteurs. Le piège de l'Entendement se détermine et se surdétermine dans la circularité de cette activité. Quand bien même, les acteurs maintiendront le symptôme (encadré n° 7), y compris après la réalisation de la fusion des coopératives qui les met en capacité de restaurer la compétitivité de leur activité face à la concurrence espagnole. On voit alors que le symptôme ne porte pas sur le signifié mais sur le signifiant, ainsi que l'a établi Lacan (1957). Le signifié n'est plus qu'un effet du signifiant refoulé (Lacan, 1957). Il structure le schème groupal de signification qui se clôt dans le piège de l'Entendement (Bonnet D., 2012), lequel organise la résistance paradoxale des sujets du groupe. Mais, considéré individuellement, les acteurs sont lucides. Il ne leur est possible que de faire-face seuls aux épreuves, ce qui contribue à dissoudre la coopération.

Revenons à ce qu'en disait Lacan (1975) : « *Si le symptôme se résout dans l'analyse par la cure de la parole, c'est que le symptôme est lui-même soutenu par une structure de langage. Si le symptôme est un signe, il est signe linguistique : S/s, un signifiant dont le signifié, le sens, est dans les dessous, refoulé* ».

⁸ Qui sont de la même manière des catégories cognitives.

Encadré n° 5 > Extrait de l'entretien avec un administrateur-gérant (Coop. F8) (Mars 2010)

La Coopérative F8 a été membre fondateur de l'Union des Coopératives, adhérente jusqu'en 1995. Cet administrateur a été fortement impliqué dans la décision de quitter l'Union des Coopératives, pour quelques années plus tard constituer une joint-venture commerciale avec une autre coopérative concurrente qui elle était indépendante, dont il est le gérant.

« Si je devais avoir un a priori, je dirais qu'il serait négatif par rapport à votre mission. C'est la 3^e ou 4^e fois que je participe à ce genre de chose. Je ne comprends pas bien comment ou peut encore se poser ce genre de question. Je ne vois pas comment on ne peut pas aller vers un regroupement des moyens commerciaux... c'est paradoxal d'avoir encore à se poser la question de ce regroupement. Je pense que passer par ce genre d'étude va freiner. Il fallait déjà faire cela dès cette année. Il y a déjà un constat qui a été fait. Les interlocuteurs (de l'Union des coopératives) ne sont pas les bons. Ce n'est pas un projet qui doit se débattre avec XX (président de l'Union) et YY (directeur général de l'Union). Ce sont les présidents des coopératives qui doivent en débattre. F8 n'est pas assez gros et n'est pas capable de défendre ses engagements. L'étude que vous allez faire, je m'en fous. On est dans une coopérative qui a cette démarche, et je n'ai aucun a priori. À un moment donné, il vaut mieux un petit chez soi, et ce n'est peut-être pas adapté ».

Extrait de l'entretien avec un président (Coop. F10) (Mars 2010)

On n'est pas leader sur les volumes ; donc il faut être reconnu pour quelque chose, la qualité et le sérieux. On dépend trop d'un seul client. On n'a pas accès à certains marchés, car on est trop petit et les clients sont trop gros par rapport à nous. Avec OP5 (acronyme désignant le projet coopératif), il faut travailler sur le qualitatif pour avancer sur l'industriel. Quand on essaie de vendre des pêches-nectarines de quelqu'un d'autre, on a souvent des problèmes. Personne n'est au top dans sa station. J'ai l'impression d'un poker menteur : à propos de la personne responsable d'une association réunissant les Organisations de Producteurs dans ce secteur d'activité, dont le président de la coopérative F8 est le président, elle a des requins autour d'elle.

Encadré n° 6 > Le travail de l'énantiose : Sélection de phrases-témoins traitées sur le thème des croyances (Juin 2010)

Idee Force : La rivalité concurrentielle locale entretient-elle le kyste des relations inter-organisationnelles toxiques ?

Idee clé : La dispute sur les prix appliqués aux producteurs aurait-elle à voir avec le narcissisme groupal ?

Le problème, c'est que personne n'est mis en face de ses carences et de ses mauvaises performances par rapport à ses voisins.

Il y a toujours eu un sentiment de suprématie des uns par rapport aux autres.

La machine est lourde à mettre en place. Le manque de confiance est ancré. On a toujours l'impression que l'on est meilleur que le voisin.

On se compare les prix entre producteurs, et on s'entend dire que l'on n'est pas les meilleurs. Quand on regarde les chiffres, il y a un gros écart et on se l'entend dire par les coopérateurs.

Dans l'idée du producteur, on a toujours l'impression que son directeur est meilleur que les autres.

Les centrales d'achat sont pénibles car elles n'ont pas de personnel compétent.

Idee clé : De quoi la rivalité est-elle le signe ?

Malgré tous les efforts qui peuvent être fait, il y a un problème de relation. Je pense que l'on part sur la mauvaise question si l'on estime que l'autre est un ennemi.

Il faut aller au-delà de ses rancœurs et des vieilles histoires.

La coopérative (F8) a toujours eu une politique un peu colonialiste.

La coopérative (F8) n'avait qu'une vue ; c'est de bouffer la coopérative (F1).

Idee clé : Faut-il que ça ne marche pas ?

L'union des coopératives, ça n'a jamais bien fonctionné à mon avis.

Les conseils d'administration des coopératives n'ont pas voulu déléguer la vente à l'union des coopératives, car ils pensent que les coopératives vendraient mieux. L'idée était de vendre le meilleur et de leur envoyer le moins bon. Et après, on se compare les prix, mais ça n'a pas de sens.

Cela a été un choix de ne pas déléguer les ventes à l'union des coopératives, pour un manque de confiance, la crainte que les personnes ne soient pas compétentes. Mais, le problème est que l'on ne pouvait pas en avoir la certitude. Maintenant on est dans une impasse.

On ne va pas aller s'encanailler avec l'union des coopératives.

Que cherche-t-on à se faire la guerre ?

Il faudrait mettre les commerciaux (de l'union des coopératives) par la fenêtre.

Les hommes qui sont actuellement en place, je ne peux pas m'asseoir à leur table car ils m'ont planté des couteaux dans le dos.

On ne se dit pas les choses, mais on les pense ?

Si on se regroupe, les producteurs vont partir ailleurs dans un endroit sans avenir.

On n'a jamais parlé au sein du conseil d'administration des problèmes, mais on en parle entre producteurs.

Pourquoi on s'empêche, on évite, on contourne... ?

Un regroupement dans une seule entité serait contre-productif. Mathématiquement, ça marche, mais sentimentalement ça me gênerait. Il pourrait y avoir un modèle global, mais en préservant les spécificités.

J'ai peur que l'on en soit incapable, malgré la nécessité et le bien fondé, pour des questions d'hommes.

Quand on en parle entre nous, on arrive à être convergent, mais quand il faut faire, il y a toujours des particularités qui ressortent.

Je serai d'accord sur le principe. Mais après, ce sera sur les formalités que ce ne sera pas évident de ramener tout le monde.

Encadré n°7 > Extrait de l'interview du nouveau président de l'Union des Coopératives

Source : *Quotidien L'Indépendant*, 27/02/2013

La coopérative veut montrer qu'elle a rémunéré ses producteurs comme ses concurrentes.

C'est sans hausser le ton que [REDACTED] a tenu à réagir dans le cadre des tensions qui opposent la structure qu'il préside à certains coopérateurs : "Tout d'abord je pense qu'il faut en finir avec ces allégations mensongères concernant les différentiels de prix entre stations. Une étude du centre d'économie rurale [REDACTED] démontre, à ce titre, que nous avons maintenu le même niveau de prix que nos concurrents. Nous sommes d'ailleurs prêts à ouvrir tous nos livres de comptes. Et allons demander à l'Etat de nommer un expert. Lequel pourra comparer les prix en toute indépendance".

Ce n'est pas un fait isolé

Une décision que l'arboriculteur de [REDACTED] a souhaité communiquer car, selon lui, le départ des adhérents de [REDACTED] n'est pas dû à leur rémunération : "Certains apporteurs sont partis car ils étaient opposés au projet de fusion que nous avons réalisé entre [REDACTED]

██████████. Je peux comprendre le point de vue identitaire. Mais il existe des règles dans la coopération qui doivent être appliquées pour le respect de ceux qui vont continuer à financer la structure. Sachant que le départ de certains adhérents n'est pas un fait isolé. D'autres structures fruitières dans les ██████, même si elles ne s'en vantent pas, subissent également ce type de migration".

Toutes les structures manquent de produits

Concernant enfin la stratégie de l'entreprise qu'il préside, ██████ se veut rassurant vis-à-vis de ses adhérents : "Nous venons de traverser une année très difficile avec 30 % de récolte en moins en salade, une perte de 95 % sur l'artichaut et de 50 % en abricot. Nous avons résisté là où d'autres auraient mis un genou à terre. Rappelons que notre actif net s'élève à 15 millions d'euros pour un chiffre d'affaires annuel de 40 millions. C'est un fait, toutes les structures manquent de produit. Alors soit nous nous concertons, soit nous allons chercher des apporteurs chez le voisin. En ce qui nous concerne, nous ne sommes pas hostiles à certains rapprochements à condition qu'ils tiennent compte des équilibres de chacun". Avec 400 producteurs et 2300 hectares, ██████ est leader sur le marché départemental en abricot, avec une filière bio, toutes productions confondues, qui pourrait atteindre 4000 tonnes en fruits et 600 en légumes d'ici 2015.

Que montre ce recueil : Au regard de l'épistémologie lacanienne, la réalité psychique (au sens freudien) des acteurs est enfermée dans le \$, désigné par Lacan comme le 5^{ème} discours⁹, le discours du capitaliste. Cette structure décrit une forme de l'intersubjectivité. Chacun des acteurs se tient dans la division. Dans ce contexte, en recherche-intervention, le chercheur ne doit évidemment pas tenir le discours du maître. Pas plus, il ne doit occuper la place du savoir (discours de l'universitaire). Il ne doit pas non plus tenter de transformer le sujet divisé. Il doit cependant accompagner les acteurs dans le creusement du travail de division. C'est là l'objet du travail de l'épistémologie. L'indication préconisant cette orientation a été fournie lorsqu'il apparaissait que la seule possibilité était d'envisager le déplacement du sujet divisé dans l'espace, consistant à ré-aligner la stratégie de coopération dans l'espace de rivalité effectif du marché, consistant corrélativement à déplacer le symptôme dans cet espace. Soulignons enfin qu'il ne peut se délier de la cause du désir des sujets et que de toute façon le signifiant se tient pour lui comme pour chacun des acteurs en dehors de lui. Toute épistémologie préconisant la neutralité du chercheur est fautive à cet égard. En recherche-intervention, le chercheur doit tenir la position de l'analyste, tout en sachant tenu dans l'emprise du schème groupal de signification (Bonnet D., 2012). Il doit aussi se tenir à distance de jugement de la connaissance produite par les acteurs, ne serait-ce que parce que le travail sur les catégories, notamment sur les catégories de l'ambi-système convergence-spécificité, conduit à reproduire les divisions du sujet. Ces connaissances ne sont que des matériaux pour le travail

⁹ Le discours chez Lacan (1969) est ce qui met en relation le *signifiant*, le *savoir*, le *sujet* et le *plus-de-jouir*. La *jouissance*, dans l'épistémologie de Lacan, caractérise une souffrance et non le plaisir, correspondant en fait en son retournement. Ce rapport établit une relation paradoxale de type énantiologique, déterminant le comportement sadomasochiste des acteurs dans la rivalité et dans la concurrence. Il signifie également le caractère suicidaire des stratégies en environnement concurrentiel.

de l'énantiose, problématisés et posés comme conjectures par le chercheur dans son corps d'hypothèses. Car bien évidemment, il ne s'agit pas de briser le travail de l'imaginaire, mais de faire en sorte que le travail de l'énantiose établisse le rapport entre l'imaginaire (instance du signifié) et le symbolique (instance du signifiant).

Au sein du consortium des coopératives agricoles, les acteurs se sont enlisés dans la mise en œuvre de stratégies paradoxales. Les stratégies sont circulaires dans le registre des stratégies secondaires relatives au développement et à la mise en œuvre des armes concurrentielles. La restauration de la compétitivité est possible, mais elle requiert une transformation dans le registre de la stratégie primaire, qui est une stratégie de transformation dans l'espace. La mission de recherche-intervention a étudié les conditions et les modalités de cette transformation et en a proposé le projet. Son objet était en effet l'étude de l'opportunité et de la faisabilité de la fusion des coopératives. L'accord politique sur ce projet est survenu lorsque le président de la Coop. F8 a déclaré : : il s'agit d'*épurer les relations interpersonnelles de ce qui ne connaît pas le mal et qui est incapable de le commettre.*

Il convient d'indiquer, que même si la mission de recherche-intervention fournit des résultats pour le client de la recherche, celle-ci n'a pas vocation à soigné le symptôme de sujets. Elle doit cependant permettre aux acteurs de créer les conditions et les modalités du traitement institutionnel.

Ainsi que le montre l'encadré n° 7, la catastrophe se redéploie dans le nouvel espace de la fusion des coopératives. Les acteurs remettent en scène le jeu concurrentiel dans le *paradoxe de la séparation* (Morim de Carvalho, 2010) ; cela parce que l'inconscient se dérobe à toute prise et s'installe dans le négatif du désir (Alastair C. MacIntyre, 1984, cité par Ed. Morim de Carvalho, 2010 : 48), ce qui fait dire à Ed. Morim de Carvalho que l'inconscient se rapproche de la *chose en soi kantienne*. La *réalité psychique* est toujours celle de la *chose imparfaite*, en raison de la division du sujet, dès lors que la division subjective de l'intersubjectivité rend toute connaissance elle-même imparfaite. Le travail de l'énantiose met à l'épreuve la buttée épistémophilique (buttée du travail dans la pulsion du savoir).

On voit donc bien que le symptôme porte effectivement sur le signifiant \$. Corrélativement, le signifié n'est plus qu'un effet du signifiant refoulé (Lacan, 1957) et n'a plus aucune espèce d'importance. Sauf, qu'il tient lieu d'*objet transitionnel collectif* (Green, 1980) dans l'espace des jeux d'acteurs.

L'entendement du Souverain Bien apparaît à cet égard comme une instance caractéristique de l'espace transitionnel des jeux d'acteurs en posture \$. Dans cet espace, les alliances inconscientes se nouent plutôt « contre » - ce sont les alliances dites de la négativité chez R. Kaës (2009 : 49) – qui entrent en conflit avec les alliances « pour », généralement d'essence consciente, afférentes aux buts de la coopération, instituant le déni en commun et les pactes dénégatifs correspondants. L'intervention doit porter sur la transformation du lien intersubjectif sur la base d'un travail qui oblige à questionner les conventions

d'obligation que les acteurs investissent pour faire tenir les stratégies paradoxales – transformation qui ne peut être que partielle puisqu'il y a toujours un reste irréductible (Kaës, 2009 : 105) – Cf. Encadré n° 7. C'est dans ce cadre et dans ce processus que le statut ontologique de l'éthique se trouve questionné. Les enjeux sont en fait les contrats de narcissisme négatif [investissement narcissique sujet des alliances inconscientes « contre »], c'est-à-dire afférents aux processus identitaires soutenant la réalité psychique groupale. L'intervention doit contribuer à faire renaître l'espoir pour ces acteurs en posture \$, qui n'ont plus d'illusion... Mais c'est lorsque ce questionnement se déplace sur l'asiété de l'Être que les coopérateurs se retrouvent en fraternité.

La transformation de la condition intelligible de la pratique dans le processus de contextualisation.

Le questionnement sur la transformation de la condition intelligible oblige à revenir sur la problématique de la relation entre le cognitif et le sensible. Ce questionnement est à loger dans la *schizé* du corps et de l'esprit. La *schizé*, c'est l'écart consécutif de la division du sujet, en ses polarités, qui fait que la conscience et la connaissance ne surgissent que dans l'après-coup, par l'accomplissement du travail cognitif. Il revient au travail de la réduction phénoménologique de l'accompagner. L'Entendement du Souverain Bien vient ici faire liaison entre le champ phénoménal et le champ intrapsychique, entre deux polarités jugées contradictoires. D'aucuns jugeront cette sophistication très théorique et sophistiquée. Mais ce questionnement ne peut pas s'envisager sans lemmatiser le design de la recherche, car ce sont deux polarités liées par une relation énantologique. La méthodologie retenue est celle de la médiation théorique (Chazal, 2004). La transformation surgit de cette relation fondamentale. Le concept du travail de l'énantiose vise à travailler dans cet écart. Il trouve ses conditions de possibilité dans le cadre épistémologique de l'ISEOR (Savall et Zardet, 2004). Pour Husserl écrit Merleau-Ponty (2010), c'était dans la recherche une condition préalable, une préface. Il avait pour objet de comprendre ce mouvement de retour à nous-mêmes, de rentrer en nous-mêmes, comme déchiré par le mouvement inverse qu'il suscite (Merleau-Ponty, 2010 : 1269). C'est, dans le cadre de notre recherche, rechercher le lien ontologique de la genèse des processus de la transformation, dans la relation d'objet – aboutissant à encore écrit Merleau-Ponty (2010 : 1275) à la réhabilitation du sensible. C'est assez paradoxal, puisque la raison l'a dénié, en se justifiant faussement de la logique. L'en-soi n'apparaît que dans constitution de la relation intersubjective, en tenant compte de ce que la représentation est elle-même sujet de la division du sujet. La chose pour mon corps, a encore écrit Merleau-Ponty, n'est que la *chose solipsiste* ; elle n'est pas encore la *chose en soi*. Pour notre part, nous faisons toute sa place à l'introjection, consécutive du travail de (et en) intersubjectivité contradictoire. L'introjection est toujours celle de l'union du visible et de l'invisible. Mais nous sommes réservés sur toute opposition entre Platon et Aristote si elle ne s'appuie

pas sur le décodage de leur relation énantologique. Aristote fût sans doute le sujet de sa propre division, nécessairement de l'ordre de la *lignée subjectale* (Green, 1983, 1993, 2002) dans le mode inductif. En final, Aristote oppose Parménide et Empédocle. Or, d'un point de vue ontologique et dans le temps, les invariants du Plein et le Vide ne s'opposent pas. Il y a une erreur de raisonnement logique identique à celle qui opposerait l'Entendement et le Souverain Bien, de l'ordre de l'intelligible.

Les travaux de Green (1983, 1993, 2002) viennent à cet égard renouveler l'approche psychanalytique dans la mesure où l'on n'accède à l'inconscient que par ses dérivés (transfert, rêves, mensonge, refoulement, dénégation, déni, oubli, forclusion...) et ses corrélats (symptômes, pathologies...). Tout ce qui le qualifie est sujet de ces dérivés et de ces corrélats. L'inconscient est une structure psychique qui contient, mais il faut à cet égard distinguer deux sortes de *schizze*, la *schizze kélénienne* qui caractérise une dissociation, une division radicale, de l'ordre de la structure psychotique, et la *schizze freudienne* de l'ordre de la structure névrotique qui caractérise un empêchement à faire consécutif du travail du négatif, consécutif de l'emprise inconsciente du refoulement immature et de l'ignorance. Lacan, de son côté, souligne comme Klein, l'importance de la relation d'objet, sans pour autant envisager l'existence d'un objet total puisque la structure psychique est toujours divisante. Il proposera l'objet « a » (cf. Encadré n° 02), tandis que Green (1983, 1993, 2002) intègre la relation entre le corps et l'esprit avec le concept de *lignée subjectale*, contribuant à faire revenir le subjectif dans l'intersubjectivité. Green conceptualisera les fonctions de liaison et de déliaison, permettant un usage pour l'analyse dans les processus de sublimation et dans la production des objets transitionnels. Les travaux de R. Kaës (1993, 1994, 2007, 2008, 2009, 2012) s'inscrivent dans cette perspective relativement à l'analyse du lien subjectal et intersubjectal à l'œuvre au sein des processus de subjectivation dans les groupes. Cette perspective ouverte par Green a donc une grande importance pour le développement des travaux dans le champ de la transformation des organisations. Elle consolide la conceptualisation du concept de la relation énantologique dans notre recherche. Green reconnaît par ailleurs les conceptualisations de Kant, relatives à l'espace et au temps, comme valides pour la psychanalyse. Le retour sur cette validité a permis que nous validions également le concept de l'espace hodologique proposé par Lewin (1917, 1936), en l'étayant sur une approche analytique (Bonnet D., 2007).

Cette mise en perspective de la subjectalité a fait l'objet de travaux antérieurs (Amado Lévy-Valensi, 1962), pour repenser l'accomplissement du sujet au-delà de la seule affirmation de soi, en regard de son accomplissement dans le temps, en regard de l'actualisation de la relation d'objet et de sa connaissance, de l'ajustement de la perception de l'objet dans le temps et de son ajustement à *l'objet actuel*, biaisée parce ce qu'elle a appelé *l'erreur subjective*, le rapport boiteux à la connaissance, consécutives d'une conception thétique de la subjectivité susceptible de se clôturer sur elle-même. Dans cette conception simple de la subjectivité, il y a en fait éclipse de l'objet au profit de l'affirmation du sujet qui

oubli de se mettre entre parenthèse. Pour Amado Lévy-Valensi (1962 : 5), le *problème de la connaissance*, ainsi qu'elle l'a formulé, ne peut se résoudre que dans le dialogue analytique entre deux subjectivités radicales sujettes au dévoilement de leurs propres ambiguïtés. « *Le problème de la connaissance, qui se pose en face des opacités de l'objet, trouve dans l'intersubjectivité analytique une situation privilégiée, car l'objet, sur lequel le sujet projette arbitrairement ses vérités, s'anime à son tour* » (*Ibid.*, 1962 : 6). Il n'y a transformation en effet que si le sujet s'oriente vers son propre dépassement et se place en rupture épistémologique. Comment procéder ?

Dans le cours du travail de l'intersubjectivité contradictoire, le travail de l'énantiose relatif à la transformation de la condition intelligible de la pratique pose les termes d'un dialogue entre les acteurs, dans le registre de l'Entendement – l'Étymologie du mot dialogue [διάλογος] signifiant « creuser à travers ou entre »¹⁰ - en creusant dans la *schizxe* des oppositions, des contradictions, des contraires, mais également dans l'union réalisant les complémentarités, ainsi que les convergences et les spécificités [cf. cadre de l'analyse socio-économique (Savall et Zardet, 1995)] – Cf. Encadré n° 6 : Le traitement est ici proposé sur la base d'un questionnement soumis aux acteurs - Le dialogue se construit entre les acteurs, par eux-mêmes, avec un degré de liberté totale, au fur et à mesure qu'ils observent que celui-ci se déploie en réalisant un travail de discernement. La durée est de trois heures, avec une pause de quinze minutes. La division est surmontée lorsque les acteurs comprennent, c'est-à-dire « prennent en Un » ; nous faisons ici référence à Platon, pour qui « comprendre » avait pour signification « *prendre en Un* », plutôt que diviser. Diviser, n'est pas contestable puisque c'est discerner, mais c'est connaître en séparant. En application des principes de l'interaction cognitive et de la contingence générique, il s'agit de faire converger la connaissance, ce qui est un travail que les acteurs doivent réaliser pour coopérer. La transformation n'est effective que lorsque l'heuristique du dialogue a accompagné une transformation majorante de la connaissance (Bonnet D., 2016). La transformation n'est possible que lorsque les débats ne s'enlisent pas dans une éristique. L'heuristique se conclut lorsque les débats ont tendu vers l'*Idee*, la *chose en soi*, en l'espèce la Souverain Bien, sans l'épuiser évidemment, en l'espèce la déclaration du président de la Coop. F8 : il s'agit d'*épurer les relations interpersonnelles de ce qui ne connaît pas le mal et qui est incapable de le commettre*.

En matière scientifique indique É. Amado Lévy-Valensi (*Ibid.*, 1963 : 42), ce processus tend vers l'idéal d'un savoir achevé. Mais elle reste réservée sur le plan de la *découverte* dans la mesure à l'*erreur subjective* n'est jamais éliminée et que l'objectivité ne relève que de l'administration de la preuve ; d'où sa réserve concernant une conception thétique de la subjectivité. La vérité du sujet est toujours contenue par les mécanismes de défenses inconscientes. Évidemment, notre recherche n'a pas vocation à entrer en thérapie ou en cure. La clinique de

¹⁰δια > Ce préfixe désigne plus particulièrement : déchirer, disperser. É. Amado Lévy-Valensi (1962 : 25) précise que c'est l'activité des sujets qui cherchent à atteindre l'objet, laquelle traverse l'espace de l'un à l'autre... le dialogue véritable ne s'ouvre qu'avec le souci de *vérité*.

L'intervention que nous proposons n'est qu'une entrée en analyse, dans le champ du fonctionnement des groupes, des organisations et des institutions, corrélativement de leur gouvernance et de leur management. Le chercheur doit surmonter l'obstacle au transfert qu'impose le sujet, consécutivement au contre-transfert. Les acteurs, le chercheur compris, opèrent dans la *schizze* du transfert. Le travail de l'énantiose permet de faire travailler les acteurs sur la transformation de leur vecteur épistémologique, en prenant un peu conscience de la dimension pathologique du symptôme qui les frappe. La transformation dans ce vecteur est la condition de base de la transformation de la condition intelligible de la pratique. Il reste un résidu toujours affecté par le transfert des sentiments, révélateur de la matrice de son altérité (encadré n° 07)

Conclusion

Il convient de préciser que l'approche ontologique ne cherche pas à raisonner en termes globaux et univoques. Elle ouvre sur une épistémologie régionale, au sens de Bachelard (1972).

Notre recherche se heurte au fait que l'établissement des faits sur les seules bases de l'observation n'est pas suffisant pour construire le donné scientifique d'exploration d'un problème et poser la bonne problématique. Dans le cadre d'une approche clinique, même sur la base de la théorie ancrée, les problèmes doivent être examinés dans chacun des registres à explorer, la stratégie, le management, la gouvernance, le fonctionnement de l'organisation et de l'institution, ainsi que la problématique respective. C'est le va-et-vient et le croisement entre ces registres qui permet de poser la problématique à traiter dans les infrastructures du fonctionnement et du management de l'organisation pour envisager une transformation. Ainsi, chercher à traiter le problème de l'enlèvement en impasse concurrentielle, telle que la problématique serait posée en stratégie, selon la règle usuelle des cadres théoriques, se heurte de toute façon à l'obstacle épistémologique et à la difficulté de convertir un paradigme.

L'induction requiert évidemment de réaliser le travail de réduction phénoménologique, mais il ne faut sans tenir à analyser le problème à l'aune du vécu de la conscience qui vient suspendre le mouvement de la pensée vers le vers la « réalité » (cadre de la phénoménologie), vers la réalité psychique » (cadre freudien) ou vers le « réel » (cadre lacanien). Certes, la transformation de la condition intelligible de la pratique à l'aune de catégories se révèle tout autant paradoxale. Aussi, notre recherche procède à une exploration au travers d'un panier de catégories visant à éclairer l'évaluation des hypothèses et les valider. L'extraction de la problématique requiert de passer du « temps de la vie » des acteurs au « temps logique » du chercheur. À la manière de la *schizze* de l'œil et du

regard chez Lacan (1990¹¹), le trou du regard occulte le « réel », tout comme le trou entre la perception et la pensée ; ce trou est celui de l'obstacle épistémologique.

Les stratégies sont naturellement paradoxales. Ce qui pose un problème, c'est quand leur définition ou/et leur mise en œuvre empêche(nt) ou place(nt) les acteurs en résistance paradoxale. L'enlèvement concurrentiel des coopératives au sein du consortium signalait la difficulté pour les acteurs en concurrence frontale à traiter le dilemme stratégique, ce qu'ils ont reconnu en indiquant qu'ils n'y parvenaient pas par eux-mêmes, dès le démarrage de l'intervention, pour des raisons humaines. Selon que le paradoxe naît de la séparation (démarche aristotélicienne) ou de l'union (démarche platonicienne), il caractérise une relation énantiologique et un écart éponyme.

Bibliographie

- AMADO LEVY-VALENSI É. (1962). *Le dialogue psychanalytique*. PUF, 222 p.
- ARISTOTE (Éd. J. Tricot) (1994[1959]). *Éthique à Nicomaque*. Traduction de Jules Tricot. Éditions Vrin, 540 p.
- BACHELARD G. (1972) *L'engagement rationaliste*. PUF, 192 p.
- BARBIER J.-M. ET GALATANU O. (2000). « La singularité de l'action : quelques outils d'analyse ». In CNAM-CRCF, *L'analyse de la singularité de l'action*, PUF, 272 p.
- Bonnet, D. (2007). *Thèse de Doctorat (Sciences de Gestion)* : « Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle : Essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation », sous la direction du Pr. H. Savall, Université Jean-Moulin Lyon 3, Octobre 2007, 749 p.
- BONNET D. (2012), « Management du risque stratégique. La transformation de l'invariance de la duplicité dans le mode de signification : Le schème groupal de signification », *Revue GESTION 2000*, n° 4, pp. 35-47.
- BONNET D. (2017). « Énantiologie des transformations et transformations d'invariants. Appareillage théorique et éclairage transdisciplinaire ». *Revue Année de la Recherche en Sciences de l'Éducation. Perspectives pour la transdisciplinarité*. AFIRSE, Éditions L'Harmattan, 215 p., pp. 149-168.
- BONNET D. (2016), « La synchronisation majorante. Un concept pour piloter la transformation au sein des organisations », *6^{ème} colloque et séminaire doctoral international, ISEOR-Academy of Management (États-Unis)*, Université Jean-Moulin, Lyon, Juin 2016, 16 p.
- CHAZAL G. (2004), *Médiations théoriques*, Éditions Champ Vallon, 257 p.
- DESCARTES R. (2016[1888]). *Discours de la méthode*. Préface de Laurence Renault. Éditions Flammarion, 191 p.

¹¹ En toute connaissance de la critique de Derrida qui voudrait que le signifiant lacanien fasse retour sur sa propre vérité. Lacan l'aurait sans doute admis ; il n'était plus de ce monde pour le contredire...

- GREEN A. (1980). «Le mythe. Un objet transitionnel collectif». In Pontalis J.B. (1980). *Le temps de la Réflexion*, n° 01, Éditions Gallimard, 488 p.
- GREEN A. (2007[1983]). *Narcissisme de vie, narcissisme de mort*, Les Editions de Minuit, 317 p.
- GREEN A. (2011[1993]). *Le travail du négatif*, Les Éditions de Minuit, 409 p.
- GREEN A. (2002). *Idées directrices pour une psychanalyse contemporaine*, PUF, 400 p.
- KAËS R. (1993). *Le groupe et le sujet du groupe. Éléments pour une théorie psychanalytique de groupe*. Éditions Dunod, 351 p.
- KAËS R. (1994), *La parole et le lien. Les processus associatifs dans les groupes*, Dunod, 370 p.
- KAËS R. (2007), *Un singulier pluriel. La psychanalyse à l'épreuve du groupe*, Paris, Dunod. 272 p.
- KAËS R. (2008), « Pour une troisième topique de l'intersubjectivité et du sujet dans l'espace psychique commun et partagé », *Funzione Gamma*, 21, < <http://www.funzionegamma.edu> >.
- KAËS R. (2009). *Les alliances inconscientes*. Éditions Dunod, 251 p.
- KAËS R. (2012). *Le Maître*. Éditions Dunod, 280 p.
- KANT E. (2003[1788]). *Critique de la raison pratique*. Éditions Flammarion, 473 p.
- KANT E. (2006[1781]). *Critique de la raison pure*. Traduction d'Alain Renaut. Éditions Flammarion, 749 p.
- LACAN J. (1966[1957]) « L'instance de la lettre dans l'inconscient ou la raison depuis Freud », In Lacan J. (1966) *Écrits*, Éditions du Seuil, 923 p., pp. 493-528.
[HTTPS://WWW.EDITION-ORIGINALE.COM/FR/LITTERATURE/EDITIONS-ORIGINALES/LACAN-LINSTANCE-DE-LA-LETTRE-DANS-1957-53006](https://www.edition-originale.com/fr/litterature/editions-originales/lacan-linstance-de-la-lettre-dans-1957-53006)
- LACAN J. (1973). *Le Séminaire Livre XI, Les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse*, Éditions du Seuil, 253 p.
- LACAN J. (1990[1964-1973]). *Les quatre concepts de la psychanalyse*. Éditions du Seuil, 312 p.
 La lettre volée >
<http://staferla.free.fr/Lacan/La%20lettre%20volee.pdf>
- LACAN J. (1998[1975]). *Le Séminaire, Livre I, Les Écrits Techniques de Freud* (Leçon du 7 Avril 1954), Éditions du Seuil, 436 p.
- LACAN J. (1991[1969]). *Le Séminaire. Livre XVII. L'envers de la psychanalyse*. Éditions du Seuil, 245 p.
- LEWIN, K. (1917a). Kriegslandschaft [Aspects de guerre]. *Zeitschrift für Angewandte Psychologie*, 12, pp. 440-447.
- LEWIN, K. (1917b). Die psychische Tätigkeit bei der Herrnhung von Willensvorgängen und das Grundgesetz der Assoziation [L'activité psychique dans la rétention d'une action et la loi fondamentale de l'association]. *Zeitschrift für Psychologie*, 77 212-247.
- LEWIN, K. (1936), *Principles of Topological Psychology*, McGraw-Hill.
- MACINTYRE A.C. (DIR), OPPENHEIMER A., NAGLER G., DAUZAT P.E. (1984). *L'inconscient : Analyse d'un concept* PUF, 136 p., pp. 54/7.
- MARCEL J.F. (2002) « Le concept de contextualisation : un instrument pour l'étude des pratiques enseignantes ». *Revue Française de Pédagogie, Recherches sur les pratiques d'enseignement et de formation*, n° 138, pp. 103-113.

- MERLEAU-PONTY M. (2010). “Sur Husserl. Le philosophe et son ombre”. In Merleau-Ponty M. (2010) *Œuvres*. Gallimard, 1844 p.
- MORIM DE CARVALHO E. (2010). *De l'inconscient au conscient. Variations sur le paradoxe IV*. Éditions l'Harmattan, 409 p.
- PLATON (Aristoclès) (2002[-399]). *Platon. Phédon*. Œuvres complètes. Tome 4. Éditions Les Belles Lettres, 300 p.
- POPPER K. (1979). *La société ouverte et ses ennemis. Tome 1 : L'ascendant de Platon*. Éditions du Seuil. 342 p.
- RICŒUR P. (2015[1990]). *Soi-même comme un autre*. Éditions Points-Essais, 448 p.
- SAVALL, H. (1989[1975, 1978]), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique*, préface de J. Delors, Paris, Economica, 1989.
- SAVALL, H. ; ZARDET, V. (2015[1987, 1995]), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, Paris, Economica.
- SAVALL, H., ZARDET, V. (2005[1995]), *Ingénierie stratégique du réseau*, Paris, Economica.
- SAVALL, H., ZARDET, V. (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique – Observer l'objet complexe* ; préface de David Boje, Paris, Economica.
- SAVALL, H., ZARDET, V. (2005), *Tétranormalisation, défis et dynamiques*, Paris, Economica, 2013.
- SAVALL, H. (2012), *Origine radicale des crises économiques : Germán Bernácer, un précurseur visionnaire*, Charlotte (usa), Information Age Publishing Inc.
- SAVALL H., FIERE D. (2014), « Étude comparative de méthodologies de recherche en médecine et en gestion. Cas de recherche-intervention socio-économique d'ordre qualimétrique, *Journal de Gestion et d'Économie Médicales*, n° 5/2014, Vol. 32, pp. 354-370, Eska,
- SAVALL H., ZARDET V., BONNET D. (2015), « La gestion des risques psychosociaux au travail. Un impératif... à démystifier », *Revue Connexions – Les risques psychosociaux: en questions ?* n° 103, Erès, pp. 61-74.

Les enjeux éthiques de la « nouvelle économie » Quels apports de Lacan et Žižek ?

Thibault DE SWARTE

IMT Atlantique, Département SRCD
Laboratoire LASCO, IMT

Résumé : Marx est largement inactuel avec ses théories de la marchandise et de la valeur travail héritées de Ricardo et plus généralement des économistes classiques du XIX^e siècle. C'est plutôt Léon Walras et sa vision de l'équilibre du marché qui semblent actuels pour comprendre la « nouvelle économie » en mettant l'accent sur la valeur d'échange plutôt que sur la valeur d'usage. Žižek a de ce point de vue tort de trouver que l'analogie entre la théorie de la marchandise de Marx et celle du développement de la chaîne signifiante chez Lacan « saute aux yeux ». Il y a là un point aveugle de la –par ailleurs brillante– analyse marxolacanianne de Žižek que ce travail a tenté de mettre en évidence.

En revanche, Marx, Lacan et Žižek nous aident puissamment à comprendre l'impasse éthique dans laquelle le capitalisme financier du XXI^e siècle s'est enfermé alors que le capitalisme industriel du XX^e siècle avait su développer le compromis fordiste et des formes de régulation sociale. La crise financière de 2008, plus récemment la pandémie due au Covid ont provoqué un niveau de valorisation des marchés financiers totalement déconnecté de l'économie réelle. Il est devenu urgent de reconsidérer la question de la nouvelle économie. Lacan et Žižek peuvent nous y aider.

Mots-clés : Transition industrielle, enjeux éthiques, nouvelle économie digitale, Marx, Lacan, Žižek

Summary: Karl Marx is largely inactual with his theories of the merchandise and labour value inherited from Ricardo and more generally from the classical economists of the 19th century. It is rather Leon Walras and his vision of market equilibrium that seems to be relevant for understanding the 'new economy' by emphasising exchange value rather than the use value. In this respect, Žižek is wrong to find the analogy between Marx's theory of the merchandise and Lacan's theory of the development of the signifying chain 'obvious'. There is a blind spot in Žižek's otherwise brilliant Marxo-Lacanian analysis that this work has attempted to highlight.

On the other hand, Marx, Lacan and Žižek help us to understand the ethical cul-de-sac in which financial capitalism of the 21st century has trapped itself, whereas industrial capitalism of the 20th century had been able to develop the Fordist compromise and efficient forms of social regulation. The financial crisis of 2008,

and more recently the Covid 19 pandemic, have led to a level of valuation of the financial markets that is largely disconnected from what John Maynard Keynes called the real economy. It has become urgent to reconsider the question of the new economy. Lacan and Žižek can help us to construct an ethical reflection on the so-called New Economy

Keywords: Industrial transition, ethical issues, new digital economy, Marx, Lacan, Žižek

Remerciements : Nous remercions le groupe POTES (Psychanalyse, Organisations, Travail Et Société) de l'AIMS (Association Internationale de Management Stratégique), co-animé par Bénédicte Vidaillet, Carine Bouzirc-Chemin et Christophe Vignon. Ce groupe nous a permis une lecture de Žižek sur le modèle du cartel lacanien qui s'est avérée féconde. L'Institut Mines Télécom (IMT) a bien voulu contribuer à financer cette recherche dans le cadre du programme TIEENE (Transition Industrielle : Enjeux Ethiques et socio-professionnels de la « Nouvelle Economie ». Une pensée pour notre excellent collègue et ami Philippe Béraud, docteur HDR en économie qui nous a fait découvrir la puissance intellectuelle de Gramsci. Nous remercions enfin chaleureusement notre laboratoire d'idées « LASCO » et tout particulièrement son directeur le professeur Pierre-Antoine Chardel sans lesquels cette recherche n'aurait pas pu se développer sereinement.

Introduction

Ce texte veut contribuer à une réflexion psychanalytique et managériale sur l'éthique économique et sociale des entreprises. Il s'attache plus particulièrement aux enjeux éthiques de la ainsi-nommée « nouvelle économie » numérique, par opposition à « l'ancienne économie » industrielle.

L'hypothèse consiste à partir du fait que LE théoricien de la nouvelle économie industrielle du XIX^e siècle fut Marx et qu'on peut aujourd'hui sans être marxiste demeurer marxien c'est-à-dire utiliser Marx pour mieux saisir la dynamique économique et sociale des entreprises du XXI^e siècle. Un intérêt supplémentaire d'une telle démarche est que Marx part d'un raisonnement éthique. Ethique philosophique en ce qu'il est un fils des Lumières et de la philosophie allemande. Ethique appliquée grâce à sa collaboration avec Engels, observateur de tout premier plan de l'absence d'éthique qui sévit dans les manufactures de Manchester et plus généralement au Royaume Uni.

Žižek est ci convoqué pour deux raisons. Tout d'abord, c'est un auteur post-marxien. Ensuite, notamment dans « ils ne savent pas ce qu'ils font » (1990), il s'essaie à une lecture marxo-lacanienne de la post-modernité émergente qui va bien plus loin que le Freudo-marxisme de l'École de Francfort dans les années 30-60.

Un point méthodologique crucial est celui qui nous a semblé trop rapidement traité par Žižek, à savoir comment passer de Marx à Lacan, sachant que ce dernier connaissait peu et mal l'œuvre de Marx. Même si l'interprétation en reste inachevée et pour partie spéculative, nous apportons en deuxième partie l'analyse de deux discours¹ : celui, éthique, d'un capital risquer soucieux du bien commun et celui silencieux et non éthique d'une des plus célèbres des GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft), à savoir Facebook et surtout son fondateur.

Notre plan sera le suivant :

1. Discussion théorique : Marx et Žižek face à l'éthique de la « nouvelle économie ».
2. Deux études de cas de discours de « capitalistes financiers » de la nouvelle économie.

Le contexte économique et social des entreprises à la fin des années 2010

Comme la ainsi-nommée « crise » qui dure en France depuis... 45 ans (1973), la « nouvelle économie » est apparue à la fin des années 90 pour désigner l'économie numérique qui s'est développée dans le contexte du boom de l'internet, par opposition à l'économie « brick and mortars » qui avait assuré le succès des « Trente glorieuses ». Pas plus la « crise » que l'économie numérique ne sont à vrai dire vraiment nouvelles.

A chaque phase ascendante du cycle long décrit par l'économiste Kondratieff, on observe une accélération significative du rythme de croissance d'une grappe de technologies, accompagnée d'une intense spéculation financière, le plus souvent contradictoire avec l'éthique. La « nouvelle économie » peut ainsi se définir comme une période de *krisis* (« jugement » en grec) correspondant à un pic du cycle Kondratieff au cours duquel les incertitudes technologiques et financières sur la nature et les structures de l'industrie sont élevées. Comme le soulignaient Marx puis Althusser, les infrastructures économiques semblent déterminer la superstructure idéologique et par conséquent l'éthique. Nous verrons que c'est loin d'être aussi simple.

Le nouveau capitalisme du XXI^e siècle est financier, hyper connecté, mondialisé, dématérialisé. Les grands acteurs en sont la Chine, les USA et l'Europe entre lesquels s'est instaurée une nouvelle division du travail international. A la Chine, le rôle d'usine du monde adossé à une éthique néo-confucéenne, maoïste et prétendument marxiste-léniniste. Aux USA, le rôle joué naguère par le Royaume-Uni au XIX^e siècle de domination industrielle puis économique et enfin

¹ Un discours n'est pas forcément ponctué de mots dans une perspective lacanienne. Un silence est signifiant et celui-ci est un élément du discours, tout comme le serait un éclat de rires ou un grognement.

financière du monde. On pense ici aux travaux toujours actuels de François Perroux et à sa théorie de l'économie dominante. t de géant de la « nouvelle » économie via les « GAFAM ». Il y a là-bas une véritable crise éthique (Trump), signe que les USA hésitent entre l'éthique réactionnaire -largement imaginée- des farmers, des *blue collars*, et des laissés pour compte de la « nouvelle » économie et d'autre part celle, post-moderne et épicurienne des diplômés des côtes est et ouest. Une comparaison avec la guerre de sécession n'est pas aberrante, opposant la force brutale des réactionnaires de droite et d'extrême droite du Parti Républicain aux défenseurs de l'éthique *new age* (new-yorkais, californiens, bostoniens... A l'Europe reste le rôle de premier marché du monde et le rêve éthique kantien d'une paix perpétuelle adossée au Droit.

Si la puissance économique de l'Europe est moins négligeable qu'on ne le dit dans une « nouvelle économie » où le pouvoir est aussi du côté du consommateur, son ambition éthique (accord de Paris sur le climat, aide au développement, vision multilatérale du monde,...) fait souvent ricaner le reste du monde et peine à convaincre, d'autant plus que le virus néo-fasciste et son éthique néo-maurassienne se développent un peu partout (Italie, Hongrie, Autriche...) et s'incarnent dans l'acceptation résignée du déclin démographique par ces mêmes pays.

1. Marx et Žižek face à l'éthique de la nouvelle économie

Avant la « nouvelle économie » digitale du XXI^e siècle, il en existait une « ancienne » qui en son temps, au XIX^e siècle, fut « nouvelle » du fait de l'avènement de la grande industrie capitaliste. Notre hypothèse est qu'il existe des « mécanismes » de construction de l'éthique de l'économie au moins en partie intemporels liés au mode d'accumulation du capital et à la variabilité de ses formes. L'intérêt du travail de Žižek (1990) est de revisiter Marx et Lacan afin d'interroger l'éthique de l'économie.

Ils ne savent pas ce qu'ils font (Žižek, 1990)

Les travaux de Slavoj Žižek permettront de poser les bases d'une éthique économique et sociale post-lacanienne des « entreprises du futur » telles qu'elles émergent au XXI^e siècle. « Ils ne savent pas ce qu'ils font » : telle est la définition la plus exacte que l'on puisse donner de la méconnaissance fondant toute idéologie, l'éthique se définissant alors comme un travail intellectuel visant à combattre ladite idéologie. Une telle méconnaissance au principe de l'idéologie ne témoigne pas seulement d'un aveuglement ou d'une ignorance comme on pouvait le penser depuis Marx en passant par Sartre et Bourdieu voire un certain nombre de psychanalystes. Démasquer l'idéologie est utile mais insuffisant, surtout quand « faire tomber les masques » devient aussi une idéologie post-moderne, sorte de mantra de la radicalité bien-pensante de certains boudoirs universitaires.

Pour Žižek, l'idéologie témoigne d'une jouissance – une jouissance qui naît paradoxalement de l'injonction de renoncer à toute jouissance. Là où on ne sait pas, on jouit – et là où on jouit, il y a « sinthome » comme le disait Jacques Lacan. Il y a symptôme de l'idéologie. Ainsi, l'économie libidinale de la postmodernité a-t-elle pour symptôme de présenter hyper connectivité, hyper mobilité, fluidité et flexibilité comme l'Alpha et l'Oméga du nouveau « surhomme » pragmatique, libéré, cosmopolite et métropolitain. Ce surhomme post-Shakespearien jouit de ne pas être...

Ethique et « nouvelle économie » : de Marx à Žižek

Žižek (1990) p. 156 indique : « *Le parallèle entre cette constitution du signifiant-maître et le développement de la forme- marchandise chez Marx saute aux yeux² : au départ, avec la forme-valeur simple, la marchandise B fonctionne dans sa matérialité concrète, dans sa valeur d'usage, comme expression de la valeur de la marchandise A ; ensuite, dans la forme-valeur déployée, les équivalences se multiplient, la marchandise A trouve toute une série d'équivalences, B, C, D, E, ... au moyen desquelles elle peut exprimer sa valeur.*

Marx et la valeur travail

Dans la pensée de Marx, la marchandise a une valeur qui repose sur la théorie de la valeur-travail, théorie que Marx a empruntée à Ricardo. Pour eux, seul le travail humain crée de la valeur, l'échange n'ayant pas de valeur en soi. Il s'agit là d'une éthique de l'économie qui continue encore à opposer les économistes entre eux : la valeur d'un bien correspond-elle à la quantité de travail nécessaire à le produire ou à la valeur d'échange que ce bien a sur le marché des biens et services ? On laissera ce débat de côté ici car ce n'est pas notre sujet, sujet qui porte sur les enjeux éthiques de la « nouvelle économie ». C'est donc autant le Marx philosophe post-Hégélien que Marx l'économiste qui nous intéressent ici. Point n'est alors besoin de se pencher sur la question de la valeur travail versus la valeur d'usage qui est un débat interne aux économistes et pas un débat portant sur l'articulation entre éthique et économie.

La question posée par Žižek consiste à articuler Marx et Lacan. Pour Marx, le signifiant maître est le *capital*, sa dynamique et les contradictions que cette dernière génère. Pour Žižek, néo-marxiste lacanien, la question est celle du nouveau signifiant maître émergent à la fin du XX^e siècle.

La constitution du signifiant maître : Lacan et Žižek

« Le signifiant maître au sens strict du terme se produit au point d'exception qui totalise la série » (Žižek, 1990 p.155).

Avant de confronter Marx et Žižek, il convient tout d'abord d'explicitier le propos de Žižek ci-dessus. Le signifiant maître est noté S1 par Lacan.

² C'est nous qui soulignons

« *Le signifiant qui nous représente ne doit pas être quelconque, il faut que ce soit un signifiant-maître pour le groupe dans lequel on veut être identifié* » (Nominé 2008, p. 31). Appliqué à la nouvelle économie marxienne, cela signifie notamment l'opposition entre deux classes dont l'une dispose du capital et pas l'autre. De même, l'une produit de la marchandise quand l'autre la consomme. Si le signifiant-maître « marchandise » est commun aux deux classes, le signifié est différent du fait de **rappports de classe** différents. Par analogie avec le schéma lacanien ci-dessous, il existe alors un rapport entre les signifiants de la marchandise M1/M2 qui implique M3 et au final un système de significations différent.

Lacan propose la formule ci-dessous :

$$\frac{S_1}{S} \rightarrow S_2$$

« *Le sujet est barré sous le signifiant qui le représente* ».

Ainsi le prolétaire est représenté par S1 mais il est barré du fait de sa division en tant que sujet parlant, ce que Marx appelle quant à lui l'aliénation. Il est barré sous le signifiant dans la mesure où celui-ci lui préexiste et où il existe une relation d'équivalence entre tous les prolétaires. La valeur d'un prolétaire P1 équivaut dans le champ économique à celle d'un prolétaire P2 car P1 et P2 sont substituables. De ce fait, ils n'existent pas en tant que sujets parlants mais seulement en tant que dénominateurs d'une fonction de production de marchandise. C'est ce que le lacanien Nominé déjà cité indique quand il écrit : *car ainsi représenté l'individu doit renoncer à ce qui le particularise* ».

Le prolétaire n'est un sujet parlant que lorsque la conscience de classe lui permet d'exprimer son aliénation économique et de la transformer en un « manifeste », pour reprendre l'expression de Marx. Il ne produit cependant pas de discours au sens de Lacan qui en a identifié cinq possibles. On se limite ici à deux discours parmi les 5 ci-dessous, ceux du maître et de l'hystérique³. Tout le travail de Marx va tenter, dans la perspective « zizekienne » qui est la nôtre ici d'articuler le discours du Maître avec celui de « l'hystérique » (le prolétaire tel qu'il est perçu par les dominants quand il se révolte).

Mais quel rapport établir entre la marchandise et le discours ? La marchandise, quoique fétichisée, a chez Marx – et chez la plupart des économistes- une matérialité alors que le discours n'en a pas. Il faut ici regarder de plus près le développement de la forme marchandise chez Marx.

³ Le cas de l'hystérie, peut être assimilé à la révolte brute dénoncée par Marx dans « Misère de la Philosophie », sa critique de l'anarchisme de Proudhon. Ce dernier publie en 1857 son « manuel du spéculateur à la bourse », au titre passablement ironique.

Le développement de la forme marchandise chez Marx.

Le passage du Capital ci-dessus sur lequel Žižek s'appuie pour établir un parallèle entre constitution du signifiant maître et développement de la forme marchandise peut recevoir une critique interne et une critique externe.

z Marchandise A = *u* marchandise B, ou = *v* marchandise C, ou = *x* marchandise E, ou = etc.

20 mètres de toile = 1 habit, ou = 10 livres de thé, ou = 40 livres de café, ou = 2 onces d'or, ou = 1/2 tonne de fer, ou = etc.

La valeur d'une marchandise, de la toile, par exemple, est maintenant représentée dans d'autres éléments innombrables. Elle se reflète dans tout autre corps de marchandise comme en un miroir.

Tout autre travail, quelle qu'en soit la forme naturelle, taille, ensemencage, extraction, de fer ou d'or, etc., est maintenant affirmé égal au travail fixé dans la valeur de la toile, qui manifeste ainsi son caractère de travail humain. La forme totale de la valeur relative met une marchandise en rapport social avec toutes. En même temps, la série interminable de ses expressions démontre que la valeur des marchandises revêt indifféremment toute forme particulière de valeur d'usage.

Dans la première forme : 20 mètres de toile = 1 habit, il peut sembler que ce soit par hasard que ces deux marchandises sont échangeables dans cette proportion déterminée.

Dans la seconde forme, au contraire, on aperçoit immédiatement ce que cache cette apparence. La valeur de la toile reste la même, qu'on l'exprime en vêtement en café, en fer, au moyen de marchandises sans nombre, appartenant à des échangeistes les plus divers. Il devient évident que ce n'est pas l'échange qui règle la quantité de valeur d'une marchandise, mais, au contraire, la quantité de valeur de la marchandise qui règle ses rapports d'échange.

Source : Le Capital, Livre 1^{er}, chapitre 1^{er}.

<https://www.marxists.org/francais/marx/works/1867/Capital-I/kmcapI-I-3.htm>

Critique interne

Reprenons :

z marchandise A = *u* marchandise B, ou = *v* marchandise C, ou = *x* marchandise E, ou = etc.

20 mètres de toile = 1 habit, ou = 10 livres de thé, ou = 40 livres de café, ou = 2 onces d'or, ou = 1/2 tonne de fer, ou = etc.

Et Marx de conclure :

« Il devient évident que ce n'est pas l'échange qui règle la quantité de valeur d'une marchandise, mais, au contraire, la quantité de valeur de la marchandise qui règle ses rapports d'échange ».

Critique externe

Marx observe une économie qui découvre l'industrie et ignore les services ou plus généralement l'économie de l'immatériel. Si en 2018 on voulait évaluer la valeur d'une plateforme telle qu'Air BnB au travers de la quantité de travail qu'elle a nécessité, on manquerait l'essentiel de la création de valeur générée par cette plateforme à savoir qu'elle socialise l'usage d'un bien (l'appartement) qui sans cela resterait privé.

La plateforme vaudrait environ 30 milliards de dollars alors que le groupe hôtelier Accor vaudrait environ 11 milliards. Une part significative de la valeur d'Air BnB est ainsi décorrélée de toute matérialité et de toute forme de valeur travail.

Acceptons pour le moment l'idée que seul le travail crée de la valeur et que le signifiant maître à identifier est celui de « nouvelle économie ». La question qui se pose alors est de savoir si la forme de valeur déployée par ladite économie est de la forme A, B, C, D, E ou de la forme A', B', C', D', E'.

Žižek écrit les lignes ci-dessus en 1990, avant la « Révolution » numérique et avant le cycle de mondialisation économique que nous avons connu depuis. La série A, B, C, D, E... correspond ainsi à une économie certes de services mais encore largement industrielle dans laquelle la Chine n'est pas encore devenue *l'usine du monde*, à l'instar de l'Angleterre du XIX^e siècle, au moment où Marx et Engels l'observaient.

L'économie industrielle décrite par Marx était la « nouvelle économie » de l'époque. L'exigence éthique va alors être développée d'une part, au plan théorique par Marx -à la fois philosophe et économiste- et d'autre part, au plan empirique, par les « conservateurs éclairés » de la Chambre des Communes qui, émus par l'exploitation du travail des enfants, vont diligenter des enquêtes sociales. L'éthique sociale se construit ainsi comme une réaction à un « ethos » économique, pour citer Pierre Bourdieu, reposant sur la seule recherche du profit et sur une exploitation maximum du travail ouvrier.

Lorsque Žižek écrit plus d'un siècle après, l'économie industrielle de type A, B, C, D, E est en crise profonde dans tout le monde occidental, notamment en Angleterre et aux USA et sur le point de s'effondrer dans le monde d'économie planifiée duquel Žižek est issu.

Quelle peut alors être la forme de la « nouvelle économie » apparue depuis 1990 et qui a vocation à se développer encore dans un contexte de dématérialisation croissante de la valeur, en tout cas, dans les économies avancées du G7 ?

En reprenant Žižek cité *supra*, il faut d'abord noter que le parallèle entre le signifiant-maître et la forme marchandise ne « saute pas aux yeux », loin s'en faut. Žižek se borne en fait à suggérer qu'il existe une similarité de structure entre la chaîne signifiante de Lacan et le développement de la forme marchandise chez Marx. C'est possible mais encore faudrait-il le démontrer, ce que Žižek ne fait pas. Nous chercherons à la faire dans la version 3 à venir.

Quand l'analogie « saute aux yeux » de Žižek

Le raisonnement analogique est de manière générale mal considéré par la recherche qui préfère une solide démonstration à des « intuitions préscientifiques ». Pourtant... Au travers d'un rapprochement entre le calcul analogique en mathématiques et la « concaténation » des analogies en psychanalyse, nous voudrions interroger la fécondité de la formule de Žižek selon laquelle « le parallèle entre constitution du signifiant maître (chez Lacan) et développement de la forme marchandise (chez Marx) saute aux yeux ».

Le mode de raisonnement analogique joue ici pour Žižek un tel rôle que l'analogie lui « saute aux yeux », comme c'est le cas dans la clinique psychanalytique lorsqu'une association d'idées ou de signifiants permet que la vérité de l'inconscient sans nécessairement sauter aux yeux jaillit à l'oreille de qui sait l'entendre.

Le mode de raisonnement analogique a un statut épistémologique généralement considéré comme relevant plutôt du champ littéraire ou artistique que de celui de « la » science, à l'exception notable de Lacan. Dans le champ des sciences exactes, les analogies semblent être une facilité pédagogique ou -au mieux- des prolégomènes à une recherche scientifique reprenant l'ordonnement classique : hypothèses, méthodologie, expérience, conclusions.

Dans un effort de conceptualisation ambitieux, Žižek applique un raisonnement analogique à un point complexe de Marx, à savoir la théorie de la valeur et à un point non moins complexe de Lacan, à savoir le concept de signifiant-maître. Rappelons que Marx, notamment dans sa production économique avait pour ambition de dévoiler les lois du capitalisme. Lacan, un siècle plus tard, va chercher à construire une science structurale de l'inconscient.

Descartes, avec lequel Lacan noue un dialogue exigeant, avait défendu la validité de la construction analogique car pour lui la physique et la biologie n'étaient méthodologiquement rien d'autre que des métaphores des mathématiques. L'essentiel des concepts des sciences sociales est aussi d'ordre métaphorique. Ainsi, le père de la sociologie française, Emile Durkheim, imité plus tard par le théoricien du management Mintzberg, étudiera la division du travail, c'est à dire l'opération consistant à considérer une macro-quantité de travail donnée et à la décomposer en tâches plus simples afin d'en augmenter l'efficacité globale. Il s'agit d'une opération mathématique abstraite cherchant à considérer comment répartir une quantité de travail donnée Q parmi une masse de travailleurs T , ce qui donne un rapport Q/T , très élevé dans les pays industriels et bas dans les sociétés traditionnelles. Lacan, parti dans les années 50 de la linguistique structurale, a eu de plus en plus recours dans ses travaux de maturité des années 70 à des formules mathématiques pour tenter d'analyser la structure de l'inconscient, par exemple les mathèmes. Certains lacaniens sont aussi des mathématiciens, par exemple Geneviève Morel. Enfin, nous avons nous même cherché (de Swarte 2010) à nous appuyer sur les mathématiques, notamment la

théorie des ensembles dans un travail consacré à la triangulation entre sciences de gestion, sciences de l'ingénieur et psychanalyse.

L'analogie mathématique au sens où l'entendait Descartes s'avère ainsi féconde. En psychanalyse, on constate que la théorie la plus complexe et la plus innovante dans ce champ, à savoir celle de Lacan, quoique partie de la psychiatrie et de la philosophie, s'est confrontée tardivement mais frontalement à la mathématique notamment après que Lacan eut rencontré et dialogué avec le groupe Bourbaki.

Au nom du respect dû aux analogies, en tout cas de leur valeur pré-axiologique, on va donc accepter l'analogie qui saute aux yeux de Žižek en articulant la théorie marxienne de la valeur et la théorie lacanienne du signifiant.

Žižek et la « nouvelle économie » numérique : une proposition

Ces remarques méthodologiques ayant été formulées, il nous faut poursuivre jusqu'au bout le raisonnement théorique de Žižek et voir si au signifiant-maître « nouvelle économie numérique mondialisée » peut correspondre une chaîne A', B', C', D', E'... et si oui quelle peut être son éthique économique et sociale.

En économie financière, c'est une évidence dans la mesure où ce qui importe le plus désormais, ce ne sont plus les titres de propriétés (les actions) mais ce qui les représente, à savoir les produits dérivés (warrants, options). Il y a là une « création de valeur » *ex nihilo* reposant largement sur le travail hautement qualifié des mathématiciens concepteurs de modèles de gestion du risque financier ou d'algorithmes de *trading*.

L'économie industrielle est désormais plus soumise que jamais à l'économie financière par le biais de politiques économiques systématiquement favorables à la seconde, à l'exception notable de l'Allemagne qui est *l'usine de l'usine du monde* dans la mesure où elle fournit des biens d'équipements à la Chine. L'économie de la demande est paupérisée, au moins relativement, du fait d'un transfert de valeur ajoutée au profit de la sphère financière et au détriment des salariés.

En conclusion, pour comprendre aujourd'hui les enjeux éthiques de la « nouvelle économie », il faut remonter à la critique « éthique » du capitalisme industriel naissant telle qu'elle a été formulée par Marx au XIX^e siècle. Là est la matrice originelle. Grâce à Žižek, un pont a pu être construit entre Marx et Lacan, à la fin des années 80, quand le paradigme freudo-marxiste était quelque peu fatigué. C'est ce qui a été indiqué ci-dessus dans notre introduction de la partie dédiée à la psychanalyse à propos du « ils ne savent pas ce qu'ils font ». Žižek écrit au moment où les signes avant-coureurs de l'économie digitale pointent à l'horizon, quand Internet n'est encore qu'une « promesse » ou un protocole de réseau fermé réservé aux militaires puis aux universitaires nord-américains (« Arpanet »).

2. Deux études de cas : discours du capitaliste financier et éthique

Nous allons maintenant opposer deux cas : celui du capital risqué ayant une éthique personnelle et celui du fondateur de Facebook qui ne semble pas en avoir, ou bien peu.

2.1. Entretien de l'auteur avec un capital risqué français

Nous avons pu obtenir un entretien avec un analyste du monde du capital-riqué français ayant fait ses études avec nous puis dans une des meilleures universités américaines, la même que Zuckerberg (cf. Chardel, de Swarte & al., 2019 p. 139-144). Voilà ce qui ressort de la problématique des plateformes numériques, type idéal à nos yeux de la « nouvelle économie » numérique.

La problématique des "plateformes" paraît être une sous-question d'un ensemble plus vaste et potentiellement plus pertinent à savoir : quels sont les business models créateurs de valeur dans l'économie numérique et "data-driven" dans laquelle nous rentrons ou sommes déjà ? Comment en tirer parti en maîtrisant les aspects techniques (capteurs, réseau, cloud, analytics, IA, ...) et business ?

Les plateformes, telles qu'on les entend en France, sont quelques très rares sociétés (tout particulièrement les GAFAM, peut-être Netflix et Uber) qui ont constitué des monopoles d'une puissance inégalée en tirant parti les premières des économies de réseau offertes par l'Internet.

Qui pourrait aujourd'hui prétendre créer une véritable plateforme nouvelle ? Cela semble un objectif irréaliste, en particulier en Europe. Par ailleurs, on peut se demander si ce terme ne sera pas désuet dans quelques années, compte tenu du mouvement amorcé aujourd'hui de régulation des plateformes numériques des deux côtés de l'Atlantique, sans parler de la Chine où le contrôle politique et économique des plateformes a été mis en place dès le début du processus de digitalisation de l'économie.

Plus généralement, la question que devrait se poser toute entreprise possédant des actifs immatériels est : « comment puis-je tirer parti des effets de réseau (un « effet plateforme ») pour créer de la valeur de façon pérenne dans mon écosystème » ?

On peut s'étonner du peu de connaissance et de compréhension de concepts économiques pourtant simples et facilement modélisables aujourd'hui datant souvent de près d'un siècle (économies d'échelle, Henry Ford) voire de 250 ans (rendements croissants, Turgot). Que ce soit parmi les startups mais aussi parmi les acteurs établis (dont les grands groupes) les effets de viralité, les économies d'échelle ou les rendements croissants demeurent méconnus...

La problématique de l'économie digitale pourrait être décomposée de la manière suivante :

- *Quels sont les données et actifs intangibles valorisables susceptibles de constituer un actif spécifique sur lesquels repose l'activité d'un capitaliste du XXI^e siècle ?*
- *Comment extraire de telles données ? Sont-elles dans les bases de données des clients ou dans le système d'information d'une entreprise de la « nouvelle économie digitale » ?*

Comment transformer les données brutes du passé en 'insights' valorisables par une entreprise innovante ? Si elles sont à l'extérieur, comment les 'capter' ? Il peut d'agir de capteurs business tels qu'étudier le comportement des clients dans les applications ou les sites web. Il peut aussi s'agir de capteurs physiques/matériels tels que comprendre le trafic sur un réseau autoroutier, dans les véhicules ou dans les magasins.

- *Comment valoriser ces données auprès de partenaires qui vont à leur tour les enrichir au profit des nouveaux capitalistes ? Par exemple : comment, en tant qu'assureur, pouvoir vendre des données relatives aux risques clients, permettre à d'autres acteurs de les croiser avec d'autres données, et enrichir en retour les bases de données d'une entreprise innovante spécialisée dans l'analyse de données massives ? Une grande banque française de taille européenne s'y est intéressée et constitue à cet égard un exemple intéressant.*
- *Comment bâtir un écosystème autour de telles activités de traitement de données ? Comment ouvrir le système d'information et ses données à d'autres afin de leur permettre de construire facilement des services à valeur ajoutée qui en retour valoriseront les données fournies ab initio ? Comment utiliser cet écosystème et ces partenaires pour gagner en compétitivité face à la concurrence ?*
- *Comment « extraire le signal du bruit » ? Comment employer l'état de l'art en matière de data science et d'intelligence artificielle pour extraire les « signaux faibles », mieux comprendre le nouveau modèle d'affaires et prendre des décisions pertinentes ? Comment utiliser le Machine Learning pour établir des plans d'affaires plus performants que ne le ferait un humain ?*
- *Comment créer des rendements croissants et tendre vers une plateforme en position dominante : comment faire pour accumuler des données pertinentes car plus le nouvel écosystème en profite, plus l'entreprise innovante devient rentable et plus ses concurrents perdent leur pertinence.*

Le lecteur pourrait objecter : et l'éthique de la « nouvelle économie », où est-elle ? Elle se situe selon nous à plusieurs niveaux d'herméneutique du discours ci-dessus.

Chercher à théoriser la nature du capitalisme financier du XXI^e siècle est en soi éthique car une telle prise de recul permet de « nommer la chose », pour reprendre une expression célèbre de Lacan. Or, la nommer, c'est la mettre à distance afin de pouvoir la critiquer et la faire évoluer.

Observer que l'Europe, puissance néo-kantienne défendant, avec un succès très variable, une forme de paix perpétuelle n'a pas su se positionner sur la question des plateformes numériques est un constat lucide. Les plateformes, notamment Facebook ou Tweeter, sont devenues rapidement des *pharmakon*. En Grèce ancienne, ce terme désignait à la fois le remède, le poison, et le bouc-émissaire, comme l'indiquent *Ars Industrialis* et Bernard Stiegler.

Enfin, la question des écosystèmes pourrait aider à une « reprise en main européenne » de la nouvelle économie. Précisément parce que l'Europe est un pore, un creux voire un vide dans la stratégie mondiale des majors américains ou

chinois de l'économie digitale, elle pourrait « par le bas » aider à une reprise en main citoyenne que les moins de 40 ans en particulier appellent de leurs vœux.

2.2. En quoi les « trous » du discours sont-ils révélateurs d'un évitement de la question éthique ?

Le contexte économique et financier de la création de Facebook

Facebook est créé en 2004 à Cambridge, Massachusetts, en face de Boston, par un jeune homme alors âgé de 19 ans. L'action n'est mise sur le marché, et de ce fait soumise au contrôle des autorités financières américaines (« SEC ») que tardivement, en Mai 2012, à un cours d'environ 38\$, jugé surévalué au départ. L'introduction en bourse rapporte à Facebook et à son fondateur 16 milliards de dollars. Cela représente environ 10 millions de mois de SMIC français brut. Pour le dire autrement, entre 2004 et 2012, Mark Zuckerberg a gagné annuellement en capital l'équivalent du travail annuel de 100 000 smicards français. Du point de vue de la valeur travail ricardo-marxienne, le fondateur de Facebook « vaudrait » ainsi l'équivalent de 100 000 travailleurs, ce qui est absurde et suffit à montrer l'inconsistance de la théorie de la valeur travail pour analyser le capitalisme financier du XXI^e siècle. Le lecteur notera qu'on ne tient ici compte que de la fraction du capital de Facebook introduite en bourse en 2012. En 2020, âgé de 36 ans, Mark Zuckerberg était la 3^e fortune mondiale.

Le contexte financier de Facebook après le scandale de Cambridge Analytica (2018-2019)



Le cours de bourse ci-dessus correspond pour Zuckerberg à une période de « destitution subjective où la relation à la vérité subit un changement radical (Žižek p. 342). Durant l'été 2018, la valeur de l'action passe brutalement de près de 220\$ à environ 170\$ (-23%). S'ensuit une lente érosion jusqu'au point bas de Noël 2018

(environ 130\$). En 6 mois, Facebook a perdu 40% de sa valeur actionnariale et des dizaines de milliards de dollars se sont volatilisés. Le « plus-de-jour » de « Mark » est atteint en son cœur. La cinquième fortune mondiale détenait cependant encore 71 milliards de \$ en 2018 (classement FORBES).

C'est durant cette période que le Parlement britannique diligente une enquête dont la conclusion est sévère : Zuckerberg s'est comporté en « gangster numérique » qui a « intentionnellement et en toute connaissance de cause » violé la loi britannique en abusant de sa position dominante (ibid. p. 91).

Puisqu'il y a intentionnalité, c'est le savoir S2 qui est concerné et le rapport que ce savoir entretient avec le plus-de-jour « a ». Un changement majeur de S2/a ne peut pas être sans effet sur \$/S1, sur le rapport entre le sujet barré qu'est, comme tout le monde, « Mark » et le signifiant-mâitre S1.

Le modèle lacanien prédit aussi que le lien causal entre le plus de jouir et le sujet barré est affecté.

Ainsi, Zuckerberg se voit contraint de produire un discours devant la Chambre des Représentants américains, lui qui avait fondé Facebook parce qu'il craignait d'aborder les filles à Harvard et qui du haut de son ascension boursière fulgurante se croyait autorisé à ne rendre aucun compte aux représentants élus du peuple. Peut-être se prenait-il lui-même pour « le peuple mondial » ? Il va ainsi s'autoriser à ne pas répondre aux sollicitations du Parlement britannique, lequel en sera à juste titre fort marri.

Facebook met enfin en place un « conseil indépendant de surveillance » en Septembre 2019. « La plateforme publie une charte pour son « conseil indépendant de surveillance », qui aura le pouvoir de renverser des décisions prises par son patron Mark Zuckerberg sur la question de la conformité des contenus ». (La Croix du 18/9/2019). Quinze ans après sa création, 6 mois après la chute historique du cours de bourse, il est difficile de ne pas voir là une « prise de conscience éthique » tardive qui risque fort d'être cosmétique.

Mark Zuckerberg ou le discours silencieux du capitaliste

Rappelons ici qu'un discours n'est pas seulement ponctué de mots dans une perspective lacanienne. Un silence est signifiant et celui-ci est un élément du discours, tout comme le serait un éclat de rires ou un grognement. Il existe ainsi des discours silencieux.

Pendant longtemps, le fondateur de Facebook, adossé à une fortune très largement dématérialisée -par nature rétive à toute analyse matérialiste- a refusé de répondre aux questions des parlementaires. Le geek introverti qui avait créé son assez mal nommé « réseau social » afin de favoriser les rencontres sur le campus de Harvard s'était mué en un capitaliste sans état d'âme considérant, dans l'ordre :

- Qu'il avait d'abord des comptes à rendre à ses actionnaires, lui-même pour une part non négligeable.
- A ses clients friands des données personnelles des utilisateurs afin de pouvoir établir des plans de marketing digital.
- A ses milliards de fournisseurs de données personnelles répartis sur la planète.
- A la presse quand c'était à ses yeux indispensable.

Il a refusé par trois fois de répondre aux sollicitations de la plus vieille et respectable assemblée parlementaire du monde, la Chambre des Communes. Le scandale de *Cambridge Analytica* et la vraisemblable responsabilité de Facebook dans l'élection problématique de Donald Trump en 2016 (Schneble & al., 2018) l'ont finalement contraint non à dialoguer avec les parlementaires britanniques mais à répondre à leurs critiques en « postant » un message sur Facebook, c'est-à-dire en refusant de répondre aux questions des élus britanniques.

Les observations du Parlement britannique (Février 2019)

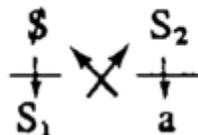
"Nous avons invité Mark Zuckerberg, PDG de Facebook - l'entreprise de médias sociaux qui compte plus de 2,25 milliards d'utilisateurs dans le monde et a réalisé un chiffre d'affaires de 40 milliards de dollars en 2017 - à témoigner de son engagement vis-à-vis de nous et de ce comité ; il a choisi de refuser, par trois fois.

Pourtant, dans les quatre heures qui ont suivi la publication des documents relatifs à Facebook que nous avons obtenus de Six4Three, M. Zuckerberg a répondu par un post sur son site à propos de la connaissance et de la participation de Facebook au partage des données⁴ (rapport page 9) ».

Source : House of Commons (2019) report HC 1791

Pourquoi un « discours silencieux » du capitaliste financier ?

Discours du Capitaliste



⁴ C'est nous qui soulignons

\$ correspond à Zuckerberg en tant qu'il est, comme tout le monde, un sujet divisé. Il établit un rapport avec S1 le signifiant-maître de la transformation des données personnelles en marchandises que s'approprie Facebook en extrayant la plus-value informationnelle des données de chaque détenteur d'un compte Facebook. Par son silence, le fondateur de Facebook cherche à préserver « a », son *plus-de-jouir*. Le savoir du capitaliste S2 n'est ainsi pas divulgué du fait du silence de ce capitaliste emblématique du XXI^e siècle.

Or, dans ce cas, le rapport S2/a est arithmétiquement égal à 0, ce qui correspond au silence de Zuckerberg, à la non-production d'un capitaliste sommé par les représentants du peuple de venir discourir non pas sur S2/a qui est la problématique intrapsychique de « Mark » mais sur \$/S1. Ce rapport représente en effet celui qui s'établit entre le sujet et le signifiant maître. Puisque ce dernier est la transformation de données personnelles en marchandises, on est là sur le registre de l'inavouable, de la possible honte d'être devenu à 30 ans un des hommes les plus riches du monde en se comportant comme un « gangster numérique », (ibid. p. 42).

Le schéma lacanien de l'analyse du discours du capitaliste a ainsi le mérite de montrer que pour préserver sa jouissance « a » sans pour autant augmenter la béance de \$, Zuckerberg est contraint de « jouer » sur la relation de S1 vers S2. Cela signifie que le signifiant maître détermine le savoir. Or, ce savoir est inavouable.

Quoique complexe, le modèle lacanien permet ainsi de mieux saisir la logique d'un *discours silencieux*, tout comme Engels père ne pouvait pas discourir sur le travail des enfants dans ses ateliers de Manchester puisque là résidait la source de son plus-de-jouir d'accumulation capitaliste.

Conclusion

Marx est largement inactuel avec ses théories de la marchandise et de la valeur travail héritées de Ricardo et plus généralement des économistes classiques du XIX^e siècle. C'est Léon Walras et sa vision de l'équilibre du marché qui ont raison en mettant l'accent sur la valeur d'échange plutôt que sur la valeur d'usage. Žižek a donc tort de trouver que l'analogie entre la théorie de la marchandise de Marx et celle du développement de la chaîne signifiante chez Lacan « saute aux yeux ». Il y a là un point aveugle de la –brillante– analyse marxo-lacanienne de Žižek que ce travail a contribué à mettre en évidence.

En revanche, Marx, Lacan et Žižek nous aident puissamment à comprendre l'impasse éthique dans laquelle le capitalisme financier du XXI^e siècle s'est enfermé alors que le capitalisme industriel du XX^e siècle avait su développer le compromis fordiste et des formes de régulation. Lénine avait raison quand il affirmait que les capitalistes qu'il observait au début du XX^e siècle « vendraient

« jusqu'à la corde pour les pendre ». La crise financière de 2008 et plus encore le niveau de valorisation invraisemblable atteint par les marchés financiers américains ou dans une moindre mesure européen suffit à le démontrer pour ce qui concerne le capitalisme financier d'aujourd'hui.

Mais Marx est aussi d'une flagrante actualité, notamment le jeune Marx observateur des révolutions de 1848, beaucoup plus que le pesant théoricien du Capital qu'il deviendra plus tard. La critique de la nouvelle économie industrielle qu'il observe et formule est avant tout éthique, plus qu'économique⁵. Là réside sa force et son originalité. Et pour une part son actualité comme le soulignent des économistes plutôt « mainstream » tels que Jacques Attali ou Alain Minc.

Du coup, contrairement à la subtile mais erronée théorie d'Althusser selon laquelle les discours comptent peu car l'infrastructure capitaliste (sa matérialité) déterminent sa superstructure idéologique et ses « valeurs », on peut et on doit aujourd'hui renverser les termes de l'analyse grâce à Zizek et Lacan.

En effet, ces travaux permettent de rendre compte et surtout d'interpréter le discours du capitaliste, notamment celui du capitaliste financier. On a illustré cela par deux études de cas : le discours économique du capital risqué soucieux d'éthique versus le silence assourdissant du capitaliste financier sur les questions éthiques.

Le discours du capital-riche répond à une question posée par nous sur l'économie des plateformes numériques. Il s'attache à montrer la méconnaissance économique et au final éthique dans laquelle sont la plupart des analystes financiers. Pour eux, la dynamique proprement économique des plateformes numériques importe assez peu et ils se focalisent sur la dynamique financière de la « nouvelle économie ».

Le long silence du « capital risqué » monétisant les données personnelles d'autrui que fut et que demeure Marc Zuckerberg pour ce qui est des questions éthiques est éloquent tout comme le fut son incapacité à empêcher la vraisemblable manipulation des votes aux USA, peut-être au Royaume-Uni. Plus récemment la mise en scène de la barbarie d'extrême-droite lors de l'attentat contre la mosquée de Christchurch en Mars 2019 est à mettre en relation avec le fait que les modérateurs de Facebook sont en nombre notablement insuffisant. Ils étaient payés environ 1500\$ par mois, ce que touche un balayeur français. Les trous de ce discours du thuriféraire de l'hyperconnectivité sont révélateurs d'une absence d'interrogation éthique. Zuckerberg s'incline devant la logique de l'augmentation indéfinie du nombre d'utilisateurs de sa plateforme, soient environ 2,5 milliards de personnes au niveau mondial fin 2019. Comme l'ont montré différents travaux, Facebook extorque sans vergogne la plus-value informationnelle liée à la privatisation des données personnelles de ses « amis ».

⁵ Je remercie le Professeur François Dubet qui fut mon maître en sociologie à l'Université de Bordeaux II pour ses cours lumineux sur cette question.

A cet égard, le règlement européen de protection des données personnelles (le RGPD, voir site de la CNIL) repose sur une idée simple : mes données m'appartiennent. Ce règlement s'assimile au début d'un souhaitable processus éthique de reconquête des droits de chaque européen sur ses données personnelles. La Californie, 5^e puissance économique mondiale, commence à s'en inspirer.

Un travail futur consisterait à contribuer à un observatoire des actes manqués et des trous du discours des capitalistes financiers de la « nouvelle économie ». C'est en effet dans les « pores » (de Swarte, 2011) et dans les « trous » de ces discours qu'émergent les questions éthiques d'aujourd'hui et de demain.

Bibliographie

- ALTHUSSER, Louis et BALIBAR, Etienne. *Lire le Capital*, Paris 1968.
- BOURDIEU, Pierre et BOLTANSKI, Luc. La production de l'idéologie dominante. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1976, vol. 2, no 2, p. 3-73.
- BRAUNSTEIN, N. (2011). Le discours capitaliste : « cinquième discours » ? Anticipation du « discours pst », ou peste. *Savoirs et clinique*, 14(2), 94-100. doi:10.3917/sc.014.0094.
- CHARDEL, Pierre-Antoine, DE SWARTE, Thibault, BRETESCHÉ, Sophie, DARTIGUEPEYROU Carine. *Transition industrielle et organisations émergentes: l'éthique en question*. 2019.
- DURKHEIM, Emile et PAUGAM, Serge. *De la division du travail social*. Paris : F. Alcan, 1926.
- FUCHS, Christian. The political economy of privacy on Facebook. *Television & New Media*, 2012, vol. 13, no 2, p. 139-159.
- GRANON-LAFONT, Jeanne. *La topologie ordinaire de Jacques Lacan*. FeniXX, 1985.
- HOUSE OF COMMONS (2019), Digital, Culture, Media and Sport Committee Disinformation and 'fake news': Final Report Eighth Report of Session 2017–19, HC 1791, Published on 18 February 2019
- LACAN, J. 70/1991) *Le Séminaire, Livre XVII: L'envers de la psychanalyse*. Paris: Seuil.[Links], 1969.
- MARX K. *Le Capital, Livre 1^{er}, chapitre 1^{er}*. <https://www.marxists.org/francais/marx/works/1867/Capital-I/kmcapI-I-3.htm>
- MINTZBERG, Henry. The structuring of organizations. In: *Readings in strategic management*. Palgrave, London, 1989. p. 322-352.
- NOMINE Bernard, « La psychanalyse et le signifiant-maître », *Champ lacanien*, 2008/1 (N° 6), p. 31-39. URL : <https://www.cairn.info/revue-champ-lacanien-2008-1-page-31.htm>
- PERROUX, François. Esquisse d'une théorie de l'économie dominante. *Economie appliquée*, 1948, vol. 1, no 2-3.

- PROUDHON P.J. (1857), Manuel du spéculateur à la Bourse, Garnier.
https://fr.wikisource.org/wiki/Manuel_du_Sp%C3%A9culateur_%C3%A0_la_Bourse
- ROMELAER, Pierre et MINTZBERG, Henry. *Structure & dynamique des organisations*. 1982.
- SARTRE, Jean-Paul. La Conférence d'Araraquara. *Philosophie marxiste et idéologie existentialiste*, Editora Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1986.
- SCHNEBLE, Christophe Olivier, ELGER, Bernice Simone, et SHAW, David. The Cambridge Analytica affair and Internet-mediated research. *EMBO reports*, 2018, vol. 19, no 8, p. e46579.
- SWARTE (de) T. (2011) Interstices entre sciences de gestion, sciences de l'ingénieur et psychanalyse, une utopie ? *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. XVII, n° 43, p. 331-342.
- ZIZEK S. (1990), « *Ils ne savent pas ce qu'ils font, le sinitome idéologique* », Point hors ligne, 1990 (réédition sous la direction de Laurent de Sutter et augmentée d'une préface d'Olivier Surel dont le titre est *Žižek 1990*, Paris, PUF (collection Perspectives critiques), mars 2016)

Sources internet

- <http://financedemarche.fr/citations/les-capitalistes-nous-vendront-la-corde-avec-laquelle-nous-les-pendrons>
- https://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/entree-en-bourse-de-facebook-ipo-osee_1492137.html
- https://www.lemonde.fr/pixels/article/2018/03/22/ce-qu-il-faut-savoir-sur-cambridge-analytica-la-societe-au-c-ur-du-scandale-facebook_5274804_4408996.html
- <https://www.businessinsider.fr/9-chiffres-impressionnants-sur-la-fortune-de-mark-zuckerberg-153713#1-mark-zuckerberg-est-si-riche-quil-peut-vivre-avec-un-salaire-annuel-de-1-dollar>
- https://www.lemonde.fr/pixels/article/2019/05/14/critique-facebook-va-augmenter-le-salaire-de-ses-moderateurs-americains_5461988_4408996.html
- <https://www.marxists.org/francais/marx/works/1867/Capital-I/kmcapI-I-3.htm>
- <https://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1125265-nombre-d-utilisateurs-de-facebook-dans-le-monde/>
- <https://www.cnil.fr/fr/rgpd-de-quoi-parle-t-on>
- <https://westminsterresearch.westminster.ac.uk/item/8z76y/the-political-economy-of-privacy-on-facebook>
- <https://arsindustrialis.org/pharmakon>
- <https://www.la-croix.com/Sciences-et-ethique/Numerique/Facebook-met-place-comite-independant-surveillance-2019-09-18-1201048367>

CONCLUSION

L'Un, l'autre nom du « Bien »

La question examinée est celle de la relation entre le « Bien » et le « Souverain Bien ».

Le « Bien » ne serait-il que l'autre nom du « l'Un » chez Platon ? Cette question est examinée par Léon Robin [1968 : 107 (1935)]. Aristote disait à ce propos que le « Bien » pour Platon était l'attribut de l'Un, tandis que le « Mal » était celui de la matière. L'enseignement de Platon sur le « Bien » (leçons de l'Académie) relèvait de doctrines non écrites (*agrapha dogmata*) dont *Xénocrate* et *Aristote* ont fait des rédactions., ce qui fut attesté par *Aristoxène de Tarente* spécialiste pythagoricien de l'harmonie (*Ibid.*, 1968 : 9). Platon n'enseignait pas toujours sous la forme de dialectique vivante, concrète et agissante, notamment vers la fin de sa carrière (*Ibid.*, 1968 : 10). Le succès de l'Académie a reposé sur l'enseignement didactique, ce qui aurait été auparavant l'ambition d'Héraclite. Pour Héraclite, l'unité de l'Un recouvrait une diversité de qualités contraires. La vraie unité de l'harmonie était constituée par ces qualités contraires qui existent l'une par l'autre, et ce serait la condition du devenir. Je soutiens pour ma part ⁽¹⁾, qu'il faut se garder d'interpréter la pensée d'Aristote en la détachant de la lecture des apports de Platon. Il n'est si certain que l'idée de Platon était d'ordre parménidienne¹. Mais la pensée de Platon se combine dans celle de Pythagore. *Aristoxène de Tarente* rappelle que Platon, à propos du « Bien » parlait surtout de mathématiques et

¹ Bonnet D. (2018), « Résistance et résilience organisationnelles. Approche énantologique : La résilience transformationnelle », 7^{ème} Colloque ISEOR-AOM, Université Jean-Moulin, Lyon, 20 p. [3ème Colloque et séminaire doctoral international sur les méthodologies de recherches, organisé en partenariat entre l'ISEOR et la division "Research Methods" de l'Academy of Management \(États-Unis\) \(isecor-formations.com\)](#) //À propos de l'opposition consacrée par certaines littératures ou interprétations normalisée concernant les relations entre Aristote et Platon : « ... Des arguments valides peuvent donner naissance à des idées fausses (Boudon, 1990 : 175). Le modèle d'Aristote complète la liste des modèles proposés par Boudon pour questionner les idées fausses, douteuses, fragiles..., bien qu'intelligibles, à savoir le modèle de Weber, le modèle de La Rochefoucauld-Pascal, le modèle de Lévy-Bruhl et le modèle de Simmel » ... Évidemment, il faut se garder de tomber dans l'absolutisme autant que dans le relativisme néo-kantien. Pourtant le rappel à Platon met en exergue la problématique des antagonismes, qu'Aristote a traité confusément. Tarde (1897) nous le rappelle en soulignant ce qu'il emprunte aux présocratiques et à Platon. Pourtant, sa vision reste largement dualiste dans la mesure où finalement sa pensée reste marquée par l'œuvre d'Aristote (*). « *Sans doute toutes les choses viennent des contraires ; mais c'est la condition du sujet préalable. C'est même surtout dans les contraires que cette condition doit être remplie. (1087b) Toujours les contraires, quels qu'ils soient, se rapportent à un sujet ; et il n'est pas un contraire qui existe séparément* ». Jusque-là, on comprend. Là où on ne comprend plus, c'est lorsqu'Aristote, qui a l'idée de l'acte en puissance, écrit « *donc, il n'y a pas de contraire qui puisse être, à proprement parler, le principe de toutes choses* », ou encore qu'un contraire serait susceptible d'exister sans l'autre (Aristote *). On rappelle qu'Aristote pensait la dualité des oppositions à l'aune du principe de non-contradiction (Métaphysique, 1005 b, 19-20) ».

(*) ARISTOTE, *Métaphysique. Livre XIV*. Traduction de J. Barthélémy-Saint-Hilaire. Germer-Baillères & Cie (1879). Le traducteur établit la relation avec ce qu'Aristote écrit également dans les Catégories (ch. 10 et ch. 11, p. 121) en soulignant les difficultés de la traduction qui peut-être trop formelle.

d'astronomie. Le « Bien » chez Platon ne serait que l'effet de l'action de l'Un. Les mathématiques et les Idées chez Platon ne constituaient qu'une classe distincte dans la hiérarchie des objets du savoir (*Ibid.*, 1968 : 107). Aristote (*Éthique à Nicomaque*, I, 4, 1096a) écrit que « Platon n'admettait pas d'Idée des choses dans lesquelles il y ait un Avant et un Après ». Or tels sont justement les nombres et les figures (L. Robin, 1968 : 107). Selon L. Robin, pour Platon, les mathématiques n'étaient qu'un objet technique entre les Idées et les phénomènes... qui matérialisent des invariants (Bonnet D, 2018). Il y a lieu de ne jamais confondre ce qui relève de l'abstraction et du concret. L. Robin souligne néanmoins qu'il y a l'Idée du nombre et de la figure, et qu'à ce titre la conjecture reste ouverte...

Aussi à chacun des niveaux logiques d'une abstraction, il y a une Idée ; la nature permanente constituant un niveau logique de la connaissance, caractérisant une mesure définie de l'infini ... qui appelait ainsi que l'écrit L. Robin (1968 : 108) une nouvelle mathématique (métamathématique), satisfaisant à la nécessité de l'union de la qualité et de la quantité, comprenant la mesure. L'approche qualimétrique chez H. Savall et V. Zardet s'inscrirait ici plutôt dans cette hiérarchie des principes recherchés par Platon ... relativement aux Formes de la connaissance, réglée par un ordre supérieur de combinaisons. Le fractionnement et la spécialisation de la connaissance conduit implicitement à récuser le mode ontologique de son élaboration, par le moyen de l'opposition du *concret* et du *discret*, quand bien même la production de la connaissance est replacée dans une perspective systémique. La connaissance dans le mode ontologique est certainement un impossible. Toutefois, elle peut relever formellement du genre ontologique sans pour autant conduire à développer substantiellement une ontologie a écrit S.O. Vassilie-Lemeny (1990 : 11). Le problème questionne la recherche de la rationalité de la connaissance intelligible. C'est donc que *Le Parménide* et le *Théétète* viennent éclairer cet examen, suggère L. Robin (1968 : 109), qui enseigne à respecter la nature permanente des Formes au travers de leurs combinaisons. Aucun des états n'est l'autre et la question est celle de leurs relations, ce qui renvoie à la Théorie de la Participation des Contraires chez Platon. Le mouvement, le repos, la permanence sont autre que l'Être... toute Idée est un mixte déterminé d'Un et d'Infini aurait reconnu Aristote (L. Robin, 1968 : 111) ... Quelque soit... Parménide devra tendre la main à Héraclite écrit-il (*Ibid.*, 1968 : 112) car le paradoxe de l'immobilité de l'Être est intenable... ce qui exclut de lui l'absolue immobilité. Mais dès que se pose la question de la mesure et du chiffre, la pensée élatique ressurgit. Les sciences de gestion et le management ne seraient-ils pas bloqués par une pensée par trop élatique, nonobstant qu'il se doit désormais changer sans cesse d'un état pour un autre plus enviable pour la performance de la Chose ?

Daniel Bonnet

PUBLICATIONS DE L'I.P&M

- HACHANA R., BONNET D. (Coord.) (2021), « Les nouvelles formes de l'innovation managériale. Transformer et articuler le management de l'organisation pour innover », *Revue Psychanalyse & Management*, N° 02 de la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, N° Spécial « MIE'2020 », 230 p.
- DRILLON D., BONNET D. (Coord.) (2019), « L'Intelligence Artificielle. L'Humain et la Psychanalyse au sein des organisations et des institutions. Opportunités ou menaces ? *Revue Psychanalyse & Management* – N° 01 de la Collection Éditions Spéciales et Hors-Séries, N° Spécial « LA », 1^{ère} Journée de recherche Excellia Group, 260 p.
- BONNET D., BARTH I. (2018), « L'incertitude comportementale au sein des organisations. Les contrastes du savoir », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 11/2018, Édition I.P&M, 284232 p.
- BONNET D., ZARDET V. DIET E. (2017), « Dichotomie de l'Être et Malêtre au sein des organisations », *Revue Psychanalyse & Management*, n° 10/2017, Édition I.P&M, 284 p.
- 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 organisations », *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.): 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., DIET E. (Coord.) (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.), GUENETTE 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'écllosion 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*

L'éthique du « Souverain Bien » ouvre-t-elle un champ de recherche pour le management, au-delà de celui ouvert par les approches courantes proposées par la science du management, la Responsabilité Sociale, le Développement Durable, l'Entreprise Libérée... etc., visant à faire mieux, à transformer ? Ces approches ouvrent une voie, mais pose la question de la nature profonde de la relation objectale, éclairant ce qui incarné dans la relation humaine au « Bien ». À l'aune du « Souverain Bien », elle apparaît plus encore incommensurable, mais elle apparaît. Le rapport aux grandeurs de l'universel laisse un espace à combler qui est amené au sujet dans son rapport aux réalités et aux emprises de celles-ci. Ce rapport est de l'ordre de la transformation, lui-même incommensurable. Il lève une angoisse assez largement incommensurable, autour de laquelle le sujet recherche un soutien, souvent imperceptible, mais si elle est ressentie, lève la résistance du sujet.... Plus encore si l'emprise, par exemple d'une injonction au changement, lève des frustrations et des oppositions. Ce qui revient et qui est ressenti est en rapport à l'ambivalence de la relation du « Bien » au « Mal ». Ce qui est levé est aussi la peur du « Mal » qui ne trouve pas à se stabiliser si l'emprise renforce le travail du négatif consécutif au jeu des mécanismes de défenses. Cette peur occupe la place du vide. Ce qui revient est aussi le retour du refoulé, relativement à l'empreinte laissée par toutes les situations antérieures vécues comme équivalentes par le sujet, ce possiblement depuis la petite enfance. Chacun réagira donc différemment, mais cette situation ouvre un espace intersubjectif de coalition au sein des organisations, représentant le signifiant de la résistance au changement, elle-même le support de la résistance organisationnelle et de la cohésion identitaire des groupes. Cette situation inscrit un écart énantologique, caractéristique de la grandeur du vide et de l'intensité de l'angoisse.

Le sujet qui est traité par ce n° 12 de la revue *Psychanalyse & Management* est celui de l'angoisse du mouvement, de l'angoisse de la mise en mouvement. Qu'elle réalité de la castration est-elle vécue par chacun des membres du groupe lors de la phase dite de dé cristallisation précédant la conversion ? La béance laisse parfois un trou encore plus grand, caractéristique d'une catastrophe, si l'emprise de la vision managériale scande une opération de transformations elle-même sujet de la résistance à la résilience...

32,00 € TTC

ISSN : 2272-4729

ISBN : 978-2-959574955-3-5

Code-barre

978-2-957495535

