

# I.P&M

Institut Psychanalyse & Management

## Contours et contournements du risque psychosocial

Daniel Bonnet  
Patrick Haim

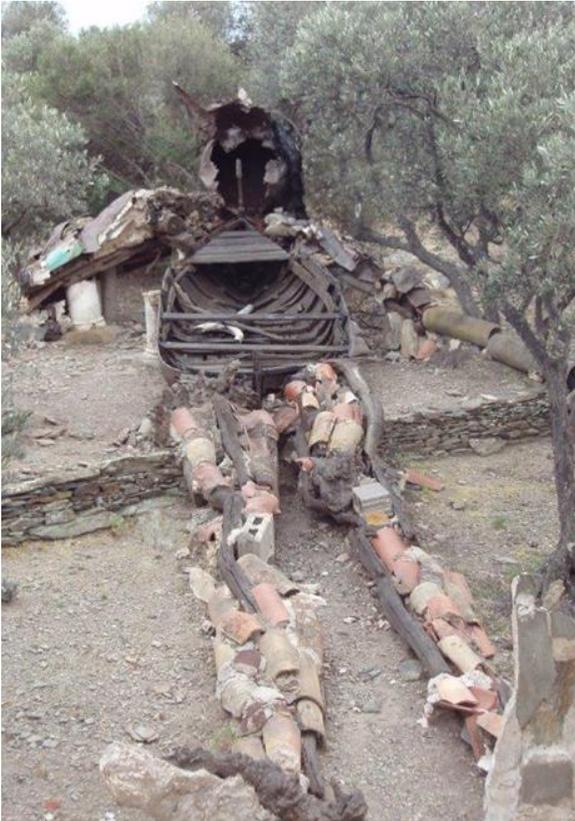


Photo : Georges Botet-Pradeilles

Revue

**Psychanalyse  
&  
Management**

N° 04 / 2014

Edition  
Institut Psychanalyse & Management

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

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

Abonnement  
Prix au numéro 26,00 €

© Image de couverture  
Photo Georges Botet-Pradeilles

Série Editoriale Psychanalyse & Management  
1<sup>o</sup> édition

ISSN : 2272-4729  
ISBN : 978-2-954-7820-3-4  
Dépôt légal : Janvier 2016

Achévé d'imprimer en 2015 – Lattes (France)  
N<sup>o</sup> d'impression :  
AGL Imprimeur  
133, Rue du Lantissargues – ZA de Maurin  
34970 LATTES

@ Institut Psychanalyse & Management, 2015

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

ÉDITEUR

Institut Psychanalyse & Management

COMITÉ ÉDITORIAL

Directeur de la publication

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

Directeurs scientifiques

Isabelle Barth Professeur des Universités, Directrice Générale EM-Strasbourg

Thibault de Swarte Maître de Conférences HDR, Institut Mines-Télécom, Telecom Bretagne

Conseiller éditorial et scientifique

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

Rédacteurs en chef

Nathalie Tessier Professeur de Management des Ressources Humaines, ESDES, Université Catholique de Lyon

Patrick Haim Professeur HDR, ESCEM Ecole de Management, Poitiers

Comité de lecture

Georges Botet Docteur en psychologie cognitive et analytique, écrivain

Patricia David Professeur honoraire, ESDES, Université Catholique de Lyon

Emmanuel Diet Psychanalyste, Psychologue

Dominique Drillon Professeur de Management, ESC La Rochelle, Psychanalyste

Yvon Pesqueux Professeur titulaire, Chaire DSO, CNAM Paris

Secrétaire de rédaction Marcienne Martin (Dr.)

COMITÉ SCIENTIFIQUE

Isabelle Barth Professeur des Universités, EM-Strasbourg

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

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

Georges Botet Psychologue, Directeur honoraire d'institutions médico-sociales

Martine Brasseur Professeur des Universités, Université Paris-Descartes

Roland Brunner Psychanalyste

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

Patricia David Professeur Honoraire, ESDES Université Catholique de Lyon

Valérie David DGA-DRH Grenoble Métropole ; Chargée de Conf. ENA/INET

Jean-Marie Dolle Professeur émérite, Université Lumière Lyon 2

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

Dominique Drillon Professeur, ESC La Rochelle, Psychanalyste

Jean-Pierre Dumazert Professeur, ESC La Rochelle

Patrick Haim Professeur HDR, ESCEM Ecole de Management, Poitiers

Dominique Paturel Chercheur, INRA - SupAgro Montpellier

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

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

Thibault de Swarte Maître de Conférences HDR, Mines-Télécoms, IdeaLab LASCO

Nathalie Tessier Professeur, ESDES, Université Catholique de Lyon

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

Les propositions d'articles sont à adresser à l'Institut Psychanalyse & Management ([daniel.bonnet@ip-m.com](mailto:daniel.bonnet@ip-m.com)) à l'attention des rédacteurs en chefs. Elles font l'objet d'une première lecture (*blind review process*) par deux membres du comité de lecture. La proposition d'article est retenue en vue de son évaluation si l'avis de deux membres du comité de lecture est favorable. Les articles ayant fait l'objet d'un avis favorable par le comité de lecture sont évalués de manière anonyme (*blind review process*) par deux réviseurs au moins. Sont soumis 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.

#### 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<sup>e</sup> niveau de sous-titre - Limiter les notes de bas de page, les annexes et les notes de fin de page - Tableaux, figures, encadrés : Numérotés et titres au-dessus, référencés dans le texte.

#### Bibliographie : ISO 690 (Z 44-005)

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

#### LIGNE ÉDITORIALE

La série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux valorisant des travaux de recherche scientifique et des travaux d'origine professionnelle répondant aux critères de conformité académique. Bien que s'inscrivant dans le champ des sciences humaines de gestion, la ligne éditoriale se veut interdisciplinaire, et œuvre dans le respect de chacune des disciplines aussi bien que dans des approches épistémologiques et méthodologiques. Conformément à la vocation de l'Institut Psychanalyse & Management, elle vise à valoriser les apports de la psychanalyse dans le champ des sciences de gestion, dans chacun de ces domaines (management, ressources humaines, organisation, gestion, stratégie...). À ce titre, la série éditoriale Psychanalyse & Management publie des articles originaux sous forme de dossier ou de numéro thématique, et en « varia ». La publication est réalisée dans le format ISBN (ouvrage) et ISSN (sous la dénomination Revue Psychanalyse & Management).

# SOMMAIRE

Éditorial	9
Contributions (auteurs, résumés)	13
1 <sup>ère</sup> Partie : Concrescere	17
Fatéma Safy-Godineau	
<i>De la souffrance au travail au sur-engagement dans l'emploi occupé : une mise en visibilité de l'impact psychologique des caractéristiques objectives de la situation de travail</i>	19
.....	
Max Masse, Benoîte Sanglerat	
<i>Le psychosocial : de l'évaluation des risques à la professionnalisation durable. Détournement d'un objet d'intervention</i> .....	39
Lovanirina Ramboarison-Lalao, Brigitte Martinez-Tartois	
<i>Prévention des risques psychosociaux (RPS) chez les managers de demain : quels apports des séminaires de développement personnel et de la permanence psychologique au sein d'une École de Management ?</i>	57
.....	
Caroline Turquois, Dominic Drillon	
<i>Les acteurs principaux de la prévention des risques psychosociaux en entreprise</i> .....	79
Jean-Claude Casalegno, Philippe Trouvé, Khalid Djeriri	
<i>Le vécu des individus dans les restructurations de crise : contribution à une approche clinique des transitions professionnelles</i> .....	95
2 <sup>ème</sup> Partie : Dans le &	125
Daniel Bonnet	
<i>La souffrance narcissique inconsciente dans les organisations : Étude de la relation d'objet narcissique au sein d'un consortium coopératif</i> .....	127
Anne-Lise Diet	
<i>Les risques psychosociaux. Une vaste supercherie ?</i> .....	151
Emmanuel Diet	
<i>Les risques psychosociaux ; une imposture idéologique au service de la domination symbolique</i>	165
Georges Botet-Pradeilles	
<i>La psychanalyse racontée (un peu) à ceux qui n'en font pas métier mais voudraient en connaître le bon usage</i> .....	179
Conclusion .....	203
Publications de l'IP&M .....	205

## Souffrance au travail et clivage du « soi »

Étrangement, la souffrance au travail se développe, laissant d'aucuns, selon toute apparence, démunis. Officiellement, chacun et tous promulguent et défendent une éthique. Mais, dès lors que les désirs des uns et des autres s'opposent, ils sont les sujets de l'interdit de l'autre. La souffrance au travail creuse son sillon dans le paradoxe de l'éthique. J. Barus-Michel (2013 : 149) écrivait : « *Les valeurs restent abstraites au regard de l'intérêt* ».

Avec la mondialisation, l'économie est mise au service de la sublimation du client, du consommateur, mais aussi du citoyen. Individualiste, celui-ci devient aussi de plus en plus égoïste. L'armature sociale des valeurs cède face à l'âpreté des luttes concurrentielles. Au sein de l'entreprise et, plus généralement, dans le monde économique et financier, la pulsion de mort anime la rivalité concurrentielle. Chacune y gagne et/ou y perd. Seules les victoires sont célébrées, y compris les maigres conquêtes. Chacun et tous ont contribué. Mais, tous n'y gagnent pas. Le marché sélectionne les firmes. La prime de marché va aux plus puissantes. Le marché n'est pas trop regardant sur l'éthique d'entreprise, ni sur sa responsabilité sociale. La mise en œuvre du développement durable prend son temps. Le travail humain est une variable d'ajustement. Les stratégies sont rivées sur le négatif du travail, sa performance et sa productivité plutôt que sur son potentiel. Il est largement le sujet des interdits cachés.

L'entreprise, — officiellement, on dit « le marché » —, impose son éthique, y compris à la société. La contribution des collaborateurs de l'entreprise se trouve niée si on leurs oppose un interdit caché. Cela vaut aussi pour les entrepreneurs, dont ils assument le risque en cette qualité. Les droits des collaborateurs, quant à eux, se limitent à l'acceptation de l'interdit formel (cadre du droit du travail) qui se discute et se négocie de plus en plus âprement. La souffrance au travail est expliquée par les conditions de travail et les pratiques de management, qui ne sont que des causes apparentes. Les pratiques du management sont le plus souvent mises en accusation. L'économie de l'entreprise active un processus de dissociation schizoïde (ce concept est emprunté à Berne, (1961-1997), dans les conditions de son développement limité, comme mécanisme d'adaptation des structures du travail. Jung (1902, 1961), sur une demande de Bleuler, a indiqué que la dissociation existe « de façon légère », selon son expression, y compris chez les sujets sains. Les travaux de Jung sur ce plan sont à l'origine du test du Rorschach. Freud (1927) a indiqué que ce processus s'apparente à un rejet toujours doublé d'une acceptation (ambivalence). C'est une cause du refoulement dans la théorie freudienne.

Sur certains sujets, l'œuvre de ce mécanisme aura évidemment un impact sur la santé mentale, en termes de souffrance. Lorsque celle-ci est affectée, c'est que le traumatisme, parfois violent, souvent cumulatif (Khan, 1963-1976, *Le soi caché*) a fragmenté le Moi dans l'acception (freudienne) de Berne. Ce mécanisme fonctionne, notamment, sur la « peur de perdre ou le manque... » : la peur de perdre son travail, par exemple. La souffrance au travail naît de ce clivage angoissant ou, selon les cadres théoriques, de l'impasse dans l'acception de Goulding (1974), du clivage du self chez M. Klein (1946-1986). Le clivage s'installe dès lors que pour un collaborateur, pas même les collègues ne vont témoigner d'une quelconque sympathie ou de leur attachement.

Winnicott (1965-1990) indiquait, concernant le traitement des processus schizoïdes, qu'en premier lieu, le sujet devait se trouver dans un environnement fiable. Rien n'est moins possible au sein de l'entreprise, en raison de l'incertitude grandissante des marchés et de l'économie, transférée dans les termes de la gestion au sein de l'entreprise. Mais, dire que les dirigeants, les managers et tous les responsables au sein de l'entreprise sont démunis, c'est vraiment ne pas prendre au sérieux ce problème de la souffrance au travail. La dénégation n'est pas, à ce titre, qu'une commodité pour se défausser. Elle révèle le manque de sérieux. L'autre ou l'Autre n'est pas le marché ou les sujets fragilisés, mais, en premier lieu, l'entreprise elle-même.

Pour que le système de management fonctionne de manière performante dans une économie très concurrentielle, le manager doit fonctionner dans la « toute puissance ». Il épouse, pour cela, le fantasme de la toute-puissance de l'entreprise. Quand bien même il obtient des résultats satisfaisants, le facteur schizoïde de la personnalité est donc bien manipulé dans la stratégie de l'entreprise. L'impact n'apparaît qu'à la saturation de ce facteur. Les sujets les plus investis ou les plus vulnérabilisés<sup>1</sup> seront les premiers exposés. Les sujets les plus déçus ou en retrait n'y échappent pas cependant, même s'ils parviennent à « faire face ». Parmi les conditions, l'une est de rester bien attachée à son maître. La souffrance au travail trouve sa source dans ce que Fairbairn (1940-1992, 1954) a appelé le dilemme schizoïde, parfois dénommé conflit schizoïde. Dans cette position, la perte cède la place à la résignation, voire au désespoir, parfois à la terreur. Le sujet s'est évidemment détaché de son maître, dont il a perdu l'attachement et la reconnaissance. Berne (1966-2006) a montré que cette position, lorsqu'elle s'effondre, conduit au suicide. Les « collègues-témoins » qui voudraient agir n'ont guère de prise si le sujet lui-même s'est replié ou considère son environnement humain comme hostile, ou

---

<sup>1</sup> Notre propos concerne le développement des affects négatifs et l'évolution vers un état schizoïde. Il ne s'inscrit pas expressément dans le cadre des quatre structures de la personnalité, dont la personnalité schizoïde, de Masterson (2004) ou dans le cadre de la névrose schizoïde, ni d'ailleurs dans le cadre des troubles de la catégorie schizotypique. Mais, il peut, dans certains cas, signaler une évolution ou une transition vers un état limite (Modell, 1963 ; Parkin, 1966 ; Green, 1990).

le rejetant. Le sujet se sentira, par ailleurs, agressé ou persécuté dans la relation contre-transférentielle avec son maître. La relation d'objet et l'identité sont dissociées, parfois même le rapport entre le dedans et le dehors sont confus. Le sujet est seul avec sa souffrance, s'il n'a pas trouvé de compromis schizoïde (Guntrip, 1969).

Quelles préconisations ?

L'idéal serait que l'économie de l'entreprise se développe dans le cadre d'une approche attentive à l'équilibre des intérêts et des valeurs. C'est ce que permet l'approche socio-économique du management et de la gestion des entreprises.

Rien n'indique que le phénomène de la souffrance au travail ne va pas continuer de progresser, voire se développer à l'échelle des continents. S'il n'est pas du ressort de l'entreprise de soigner, il est de son ressort de prévenir. C'est le champ de la psychodynamique du travail. En pratique, seuls deux courants progressent, le courant du stress et le courant du harcèlement moral. Ces deux courants s'appuient essentiellement sur des approches psychologiques, cognitives et comportementales. L'ensemble de la problématique de la souffrance au travail s'organise principalement autour de ces deux problématiques psychologiques. L'approche psychanalytique ne trouve que très marginalement sa place, que lorsqu'il est question du suicide. Le tout est problématisé dans la notion de risque psychosocial, qui désigne principalement l'approche psychosociale du risque. Pour Y. Clot (2010), le dispositif global, y compris législatif et juridictionnel, est trop assujéti au déficit du dialogue social. Ce déficit est, lui-même, subordonné aux conflits d'intérêts et à une vision qui fait prévaloir l'imputabilité individuelle sur l'imputabilité collective. Les controverses montrent que chacun cherche à dédouaner sa responsabilité en tant qu'agent du collectif. Les travaux de recherche publiés dans ce volume soulignent à ce titre l'enlisement en impasse psychosociale. Nous suggérons de privilégier une approche en termes de qualité intégrale. C'est le socle de l'approche en termes de management de la qualité totale qui maintient trop la division des facteurs de risque et finalement l'enlisement dans le conflit d'intérêts.

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

Patrick Haim  
Professeur ESCEM Poitiers  
Rédacteur invité

## CONTRIBUTIONS

Ce numéro quatre de la série éditoriale *Psychanalyse & Management* propose neuf articles sélectionnés ou sollicités autour du thème du risque psychosocial. Les articles contribuent à montrer que les contours du risque psychosocial sont très divers et très évolutifs. Ils contribuent corrélativement à montrer que les acteurs dans leur ensemble s'attachent à les contourner. Soit il s'agit de contenir, de limiter ou d'éviter la souffrance. Les acteurs développent pour cela des stratégies de défense. Soit il s'agit de contourner le traitement des problématiques, voire de limiter ou de dissimuler leur réalité. Dans tous les cas, les acteurs s'attachent alors à valoriser les motifs de leur posture. Pour autant, la recherche ne saurait se limiter à des constats. Les chercheurs ont conduit leur recherche au travers de l'expérimentation de dispositifs conceptuels et méthodologiques novateurs. Certains ont osé une rupture de paradigme éclairant la problématique du risque psychosocial dans l'angle mort des pratiques du management et de la gouvernance des entreprises, traversant, par ailleurs, les clivages disciplinaires. Nous présentons ci-dessous la contribution des auteurs.

L'article de Fatéma Safy-Godineau montre que le symptôme du risque psychosocial se dissout dans les caractéristiques objectives des situations de travail. L'adaptation contribue à le rendre invisible. Mais, la situation pathogène demeure. Les résultats de la recherche montrent que cette situation pathogène contribue à une érosion cachée des ressources, objectives en premier lieu, puis subjectives consécutivement à l'épuisement des acteurs en souffrance. Ceux-ci sont conduits à déployer des stratégies de surengagement pour faire face. Cette érosion impacte l'efficacité et la qualité du fonctionnement de l'organisation. L'article contribue à mieux comprendre le lien entre la souffrance et l'implication au travail.

L'article de Max Masse et Marie-Benoîte Sanglerat rend compte de résultats de recherche obtenus dans le cadre de l'expérimentation d'un processus d'évaluation du risque psychosocial prenant en compte les différentes dimensions, effectivement caractérisées, ou cachées. L'expérimentation a été réalisée sur la base d'un dispositif associant étroitement les acteurs pour identifier les risques psychosociaux auxquels ils sont exposés et les méthodes et moyens de leur évaluation. Cette perspective contribue à la sensibilisation des acteurs, mais ouvre, surtout, des opportunités de traitement du risque psychosocial au travers de la mise en œuvre de dispositifs de professionnalisation de ce traitement.

L'article de Lovanirina-Ramboarison-Lalo et de Brigitte Martinez-Tartois souligne l'intérêt d'une formation spécifique des étudiants en école de management à la prévention du risque psychosocial. Cette formation a été

réalisée dans le cadre de séminaires en développement personnel. Mais cette formation doit être soutenue par les apports d'un dispositif de « permanence psychologique » durant le cycle de formation. Cette recherche montre un autre aspect du contournement par le moyen du développement de compétences en la matière et de la mise en œuvre de dispositifs de prévention active. Au-delà, ces dispositifs doivent permettre d'être à l'écoute de la souffrance singulière.

L'article de Caroline Turquois et de Dominic Drillon éclaire les prérequis de la mobilisation des acteurs internes, au travers de leur rôle et de leur contribution aux dispositifs de prévention des risques psychosociaux. La recherche souligne la nécessité d'une mobilisation collective. Les acteurs ont, en effet, une responsabilité. Leur mobilisation collective contribue au développement des stratégies de prévention. Là encore, les auteurs soulignent la nécessité d'intégrer la formation à la prévention du risque psychosocial dans le cadre des actions de professionnalisation du management.

L'article de Jean-Claude Casalegno, de Philippe Trouvé et de Khalid Djeriri plonge dans le vécu des acteurs soumis aux épreuves des restructurations d'entreprises, auxquelles, le plus souvent, dans les PME, notamment, ils ne sont pas préparés. La recherche vise à montrer ce que le management de la transition professionnelle peut apporter, comment celui-ci doit être envisagé, à partir d'une meilleure connaissance du surplus de souffrance mentale et de la réalité du travail mental à accomplir. Ce travail se différencie selon la capacité de résilience. Mais, les auteurs soulignent surtout la capacité à prendre de la distance symbolique. Certains acteurs sont fragilisés et ont plus de difficultés à cet égard, tandis que d'autres sont mieux armés pour rebondir. La recherche montre que les modèles de l'accompagnement ne sont pas adaptés. Il conviendrait, notamment, de réarticuler les différentes propositions d'actions, généralement traitées de manière disjointes.

L'article de Daniel Bonnet éclaire un angle aveugle de la prévention du risque psychosocial qui est celui de la souffrance narcissique inconsciente. Elle concerne tous les acteurs de manière indivise. La recherche montre l'assujettissement ambivalent des acteurs lorsqu'il valorise leur place et leur contribution. Cet assujettissement ambivalent est consécutif de l'investissement que chacun des acteurs doit envisager en regard des mécanismes de la rivalité concurrentielle et, parfois, de la rivalité interne professionnelle et sociale. Cet assujettissement ambivalent est le creuset du risque psychosocial. Dans le cadre de cette recherche, l'auteur identifie que les acteurs étaient liés par un contrat narcissique dénégatif qui explique la perte de compétitivité de l'organisation sur une longue durée.

Aussi, un changement de paradigme souligne l'incongruité des préceptes du management auquel les acteurs se réfèrent et dans lesquels la pensée du

management s'enclave. L'article d'Anne-Lise Diet introduit à ce changement de paradigme. Autant dire que selon les arguments de l'auteur, étayés sur des travaux de référence, les managers qui disent œuvrer pour améliorer la performance, la compétitivité, la qualité... n'atteindront jamais leurs buts. À l'horizon, la réalité, pour tout acteur ayant consenti aux efforts demandés, c'est toujours pire pour la condition humaine au travail. Les discours mêmes du management, se parant dans les atouts de la modernité ou des nouvelles exigences du marché, de la société... les effacent comme sujet, les rendent aveugles, à l'instar des préceptes toujours prégnants de l'organisation dite « scientifique » du travail. Aussi, pour l'auteur, les risques psychosociaux dissimulent une vaste supercherie !

Pour Emmanuel Diet, il s'agit d'une imposture idéologique au service d'une domination symbolique, caractérisée comme une des origines de la souffrance au travail. La réalité offre, évidemment, toujours de quoi étayer, justifier, poursuivre au titre de l'amélioration de la performance, de la compétitivité, de la qualité, de la satisfaction... L'auteur souligne le délire pléonexique (toujours plus... !) des discours du management, consécutivement des pratiques, sans jamais voir que la réalité du management, à la fois promulguée et dénoncée, parfois par ceux-là mêmes qui l'élaborent puisqu'ils y sont également assujettis, est bien celle construite par les managers eux-mêmes, tandis qu'ils devraient être consternés par leur contribution au développement généralisé de pratiques mégalomanes. Aussi, il ne s'agit pas de nier l'existence du risque psychosocial, rendu crédible par la réalité de la souffrance au travail, mais de montrer sa réalité profonde, celle qu'il faut oser regarder en face pour savoir, discerner et bien agir... avec sagacité.

Aussi, y-a-t-il une utilité à raconter (un peu) la psychanalyse à ceux qui n'en font pas métier, mais voudraient en connaître le bon usage... Georges Botet-Pradeilles souligne les limites de la connaissance sur le comportement humain, élaborée dans le champ scientifique du management. La psychanalyse offre des ressources inédites, susceptibles d'éclairer intelligemment les questionnements et la recherche des acteurs généralement aux prises avec une connaissance formelle, suggérer d'autres voies pour se penser dans le monde. Le sens ne trouve pas sa voie dans le formalisme, pas plus que dans les rassemblements sociaux ou numériques qui ne font pas société. Mais il faudrait aussi que la recherche ne se crispe pas autour des enjeux de la carrière professionnelle des chercheurs. L'acteur est le sujet du discours qui le tient, aliénant ou libérateur. Aussi, la psychanalyse n'est pas ce qu'on croit, ce que généralement se racontent les gens qui ne la connaissent pas. Elle ne prétend pas non plus à vouloir avoir raison. Le psychanalyste a seulement un brin de savoir sur lui-même dont il s'attache à faire bon usage...

## CONCLUSION

Les travaux de la psychodynamique du travail (Dejours) proposent une contribution majeure à la recherche sur le thème du risque psychosocial, qui trouve sa source à l'origine dans l'articulation de l'ergonomie et de la psychanalyse. Rappelons que ce cadre théorique explore le lien entre les conditions de travail et la souffrance psychique. Cependant, la problématique du risque psychosocial ne peut se traiter uniquement dans le registre courant des situations de travail. Son étude, à diverses fins : connaissance, prévention, traitement..., implique une connaissance approfondie des dysfonctionnements au sein des organisations, dans les différents registres à considérer de manière conjointe, le fonctionnement, le management et la gouvernance, en termes de qualité et d'efficacité. Cette perspective poursuivie par nos travaux à l'I.P&M, mais ouverte bien antérieurement par l'approche socio-économique (Savall et Zardet), peut intéresser l'entreprise car elle montre que celle-ci a tout à y gagner, pas seulement sur le plan de la prévention des risques psychosociaux, mais aussi sur le plan économique d'une façon générale. Elle y trouvera dans le même temps les conditions de l'efficacité du dialogue social.

La question posée par Dejours (1998), se référant à la *servitude volontaire des travailleurs*, reste d'actualité. Cette perspective avait suscité de nombreuses controverses. Ce n'est pas rien. C'est bien qu'il y avait quelque chose à dire... qui tient à la manière dont on conçoit le développement des entreprises et des organisations, tant des points de vue économiques que sociétal. Depuis, peut-on dire que ces controverses sont toujours pertinentes ? Les arguments défendent souvent des points de vue non contestables, mais à questionner après coup, compte tenu de l'épidémiologie du risque psychosocial. Qui oserait contester que dans bien des cas, qui font école, le management est devenu barbare (ou peut-être reste !) ou que, dans certains cas, les conditions de l'emploi contribuent à la restauration l'esclavage s'il prévaut une conception de l'humain comme instrument économique ? Ne serait-ce que la servitude pour dettes, à l'origine de la crise économique et financière de 2008, en regard de cette tendance fâcheuse de l'économie à privilégier l'endettement, plutôt que le pouvoir d'achat, réduisant les plus fragilisés au travail forcé pour survivre.

Différentes approches cliniques ont vu le jour depuis la psychodynamique (clinique du management, clinique de l'activité, approches psychopathologique...) contribuant à apporter des soins au travail. Leur intérêt est de contribuer à faire comprendre que le travail doit se penser, également, en termes d'activité sociale. Mais, dans certains cas, ce sont les gouvernants ou les managers qui devraient prendre soin d'eux. La psychanalyse peut aider...

Parviendra-t-on à travailler en bonne intelligence ? Relisons le mythe de Métis pour comprendre, ou se rappeler, que c'est la seule issue. Des entreprises et des chercheurs s'y emploient, fort heureusement. Qu'ils le fassent savoir.

Et puis, un peu plus d'éthique des valeurs ne ferait pas de mal. Yves Clot (2010) cite le cas d'une industrie qui affirme améliorer la qualité de ses produits, auprès des consommateurs, conserver la recette ancestrale, tandis que le personnel sait que ce n'est pas le cas ! Encore aucuns travaux de recherche ne se penchent sur la souffrance éthique !

Enfin, quelle place ou quelle considération pour la dignité humaine, si le travail ne peut pas permettre à un nombre toujours plus important de personnes de ne pas gagner décemment sa vie, au nom de la compétitivité, de la mondialisation ou de quelques obscures autres injonctions... ! La souffrance se partage aussi et peut déboucher sur le clivage entre les personnes, les sociétés... qui réussissent et celles qui sont fragilisées, parfois sur la radicalisation ou sur l'inexorable...

Rappelons à dessein ce qu'en dit Sibony (1998) : « *Nous nions l'existence d'un instinct violent originaire, non pas au nom des pulsions ou d'une théorie sexuelle, mais parce que la violence, originaire ou pas, est l'effet d'un rapport à l'autre, plutôt que fondatrice d'un tel rapport. La violence est non pas dans l'origine mais dans le rapport récurrent à l'origine, qui concerne son partage, et le fait que c'est mal partagé de toutes façons* ».

La psychanalyse s'est elle-même clivée à l'origine entre une approche axiologique et une approche téléologique (Adler, 1933), pour les nécessités de son élaboration. Elle ne s'est pas encore tout à fait extraite du dualisme. L'économique, qui repose fondamentalement sur le conflit-coopération, concerne bien le devenir humain. Sortir du clivage, entre la dimension individuelle du sujet et la dimension sociale serait recommandé pour ouvrir des voies nouvelles de recherche, sages, saines et sereines, qui intéressent particulièrement le champ des Sciences de Gestion.

## PUBLICATIONS DE L'I.P&M

BONNET D., 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., TESSIER N., DAVID. P., (2013), « Articuler Intelligence et Compétence dans les Organisations », *Revue Psychanalyse & Management* n° 1, Édition I.P&M, 267 p.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4<sup>ème</sup> de Couverture

Il serait grand temps de passer de la gestion des ressources humaines à la gestion humaine des ressources (Clot, 2015). La problématique du risque psychosocial s'est d'abord heurtée au déni de réalité. Il paraissait trop facile d'accuser le travail plutôt que le sujet du travail, à savoir chacun d'entre nous. Certes, la réalité de la souffrance au travail est afférente au travail et plus particulièrement aux conditions de travail, mais encore aujourd'hui il paraît trop commode d'enfermer cette problématique dans le champ du seul travail.

La crise économique et financière motive et accélère la transformation du travail. Celle-ci peut-être bien comprise de tous. Cependant, l'actualité de l'économie de l'entreprise ne cesse de nous montrer chaque jour la violence des décisions et des pratiques de la gouvernance et du management pour la mise en œuvre de ces transformations. Il serait grand temps que les acteurs de quelques natures qu'ils soient et à tous les niveaux s'imposent à eux-mêmes une gestion humaine de ces transformations. Elles sont désormais au centre de l'économie, au titre de la gestion de la performance et de la compétitivité. Rien n'obligerait personne à cette violence si le travail bénéficiait de la reconnaissance et de la considération qui lui revient. Pas même au titre de l'urgence en raison de la contrainte financière qu'il faut remettre à sa juste place. Chacun est invité, tout particulièrement les Directeurs de Ressources Humaines, à relire le Mythe de Métis et à le professer, à ne pas rester le petit personnage caché auquel il se trouve assigné s'il ne fait rien pour que cette situation change.

La « Malêtre » (Kaës, 2012) est le symptôme du malaise de l'économie. La souffrance au travail révèle que ce qui est en cause est l'éthique des valeurs et à ce titre l'éthique d'une valeur économique et financière bien mal acquise. Le travail souffre des conflits d'intérêts particuliers. Les doctrines économiques auxquelles on se réfère empêchent la resynchronisation des intérêts autour de l'intérêt général et du « bien commun ». Il est grand temps encore de revoir tout cela...

Tarif : 26,00 €

ISSN : 2272-4729

ISBN : 978-2-9547820-3-4

Code barre

9782954782034



escem  
école de management