

## Appel à communications

### Colloque annuel de l'Institut Psychanalyse & Management

*Participation en présentiel et en distantiel*

#### LES ZONES GRISES DU MANAGEMENT

#### LE MANAGEMENT DANS LES ZONES GRISES

**19 et 20 novembre 2025**

**ÉTAT DE L'ART :** La notion de zone grise n'est pas clairement définie. Elle est généralement caractérisée à l'aune de ses manifestations, un sujet pour le management mais également pour le psychanalyste.

Elle désigne confusément une catégorie d'espaces, de champs, de représentations dont la nomenclature est agrégée par la notion de zone. Elle délimite une connaissance indéterminée (Lallement, 2019), généralement mentionné comme flottante ou bipolaire.



Les zones grises désigneraient des espaces interstitiels de régulations alternatives (Barth, 2011), d'entre-deux souligne également l'auteure, permettant d'explorer les ambiguïtés et les problématiques du management (Brasseur 2021). Elles sont aussi données pour être des zones de dérégulations.

Ne seraient-elles pas aussi des zones dissimulant des comportements dissociatifs avec ses schémas de langage, des zones entre élan, résignation et dépression... décrivant un mouvement évolutif (Bergson, [2013 (1907)]), des zones d'incertitude, des zones qui arrêtent la volonté, laisse dubitatif, les zones de l'espace liminal (Sempere, 2023), les zones du marginal sécant (Crozier & Friedberg, 1977), un organisateur anthropologique (Diet, 2015 ; Diet 2017), une zone de travail alternatif entre l'analysant et l'analysé ou de disjonction (Guèrin, 2013 ; Henrique Paixão, 2021) ... ou encore une notion qui pourrait s'appliquer dans toutes les situations d'oppression (Primo Levi, 1989, 2010), dont la terminologie fut proposée par cet historien de l'holocauste, une zone de coupure entre les opprimés et les oppresseurs. Rappelons qu'elle désigne le plus souvent la zone de coupure entre le légal et illégal, ce qui peut concerner le management (cf. les crises financières de 2008-2011).

Pour le psychanalyste (Cote, 2021), il s'agit d'un champ où les frontières entre le Moi et les autres se dissolvent ; une zone qui n'est pas mentalisée (Green, 1990), une zone de décharge pulsionnelle (Freud, [2011 (1895)]), ou encore la zone des failles humaines non intentionnelles et les accidents (Thieiriot, 2024). Ce sont les frontières de l'inquiétante étrangeté chez Freud [2019 (1919)]. Sans omettre les zones à la frontière de la légalité et de l'illégalité désormais très préoccupantes (Minassian, 2010), que l'usage courant aurait délavé (Mary, 2014) en vue d'une extension d'usage socialement acceptable, à évaluer néanmoins selon une échelle de valeurs, tenant compte des exigences nouvelles (éthique, responsabilité sociale et sociétale etc.). La zone grise de l'éthique est un sujet pour le management.

Les zones grises sont généralement connotées de façon péjorative en management. Leur spectre est protéiforme. Est-ce un signe de la bascule des temps, que rien ne va plus comme d'aucuns souhaiteraient que ça aille mieux ? Le management produit des zones grises comme il produit des dysfonctionnements et des coûts cachés, dès lors que celui-ci impose des constructions normatives

que toutes les nuances péjoratives auraient à dissimuler, des zones qui œuvrent collectivement à la déconstruction de situations de gestion et des situations de travail.

Les zones grises sont identifiables par leurs cernées, quoiqu'elles seraient considérées comme des zones de régulations non discernées. Elles seraient des espaces énigmatiques de régulations alternatives, de régulations non intentionnelles, de régulations ambivalentes, de régulations d'étayages en résistance ou en résilience – la résistance et la résilience ont leurs zones grises - mais aussi des zones d'ombre, de refuge, la pénates des fantômes (Landier, 2021) qui seraient aussi celle des mécréants, les zones d'indépendance, les zones où l'on se tait, où l'on se terre, où l'on finit par se mentir à soi-même, des zones qui instituent la passivité jusque devant le pire et l'horrible... à tout le moins tant elles permettent de flotter, de « noyer le poisson » : de régulations cachées, d'évitement, de dénégation, de transition, de libération... voire des zones de l'étance du sujet, à savoir les lieux de la subjectivité consubstantielle à l'être, si en management quelque chose devrait toujours être déterminé et pensé normativement, des zones où le sujet aliéné se terre, se consacre à la recherche de ses havres ... La problématique est d'abord celle de leur signifiante qui se charge de flou en raison de l'emprise des aspects protéiformes. Consécutivement, elles seraient des zones inaudibles et à ce titre de dénégation... nonobstant qu'elles rencontrent également leurs alter-ego, les zones de l'impensé et de l'impensable

MISE EN PERSPECTIVE DU SUJET : Le lieu ferait-il le lien (Boyer, 2006). *En première approximation et dans le registre courant de la qualité des relations humaines attendues, pour des situations de gestion et pour des situations de travail, de management, de conduite du changement..., considérons que les zones grises sont des espaces, des zones ou des instances de régulations problématiques des liens, sans a priori, à discerner, à rendre intelligibles, a priori pour soi-même, puis aux fins du bien commun, des liens dont la connaissance contribuerait à discerner le rapport entre ce qui serait péjoratif, objet de jugements de valeur, peut-être à tort, et ce qui serait fertile (à tout le moins à l'imagination), la cause obvie (parer ou éviter les dangers) puisqu'elle impose une modalité de discernement, des zones auxquelles il faudrait donner la parole en travaillant la signifiante. Exemple : dans les situations de conduite du changement, le discernement éclaire la construction des zones grises du fonctionnement et du management des organisations. Elles seraient des zones, données comme mobiles ou flottantes, mais en fait des zones de régulations d'invariants, au sein desquelles la transformation s'accomplit en tant que cause obvie, justifiant leur raison d'être représentée comme un entre-deux. Elles apparaissent s'opposer au management et au changement. Discerner impose une clarification de ce que le sujet de la connaissance aurait pétrifié. La transformation est une clé d'entrée, car elle questionne ce que l'on observe et les limites de l'observation réduite à la perception et au ressenti, voire affectée par les croyances, dans les approches empiriques.*

C'est qu'entre le changement, essentiellement sujet de la perception de ses manifestations, et la transformation sujet de la connaissance aux différents niveaux logiques de ses abstractions, si celle-ci ne se définit pas exclusivement (en sciences de gestion) comme synonyme et substantif de catégorisations du changement (changement radical, changement transformateur ...), mais comme modalité opératoire du changement et de sa conduite, laquelle dans cette seconde alternative ne se connaît pas. La recherche doit questionner les conceptualisations et à cet égard les marges de manœuvre de ses méthodes, particulièrement de celles dont elle fait une grande consommation. Il s'agit que le changement ne se soustrait pas à la connaissance de la transformation, que la recherche elle-même ne se retire pas hors de l'étance, en l'espèce se retire au plus proche de la transformation qui précède le changement, à corréliser avec les notions d'innovation (in-novation) et d'imagination qui sont intrinsèquement liées. Dès lors le changement serait moins rétif à la transformation et au discernement.

La transformation serait dès lors le référentiel de la conduite du changement et serait dès lors le fer de lance du management, ce qui reste un point aveugle, tant pour la recherche que pour les praxis (au sens aristotélicien) et les pratiques du management. Les zones grises sont consubstantielles au management, à la conduite du changement, à l'innovation, au fonctionnement des organisations ... dans l'interstice des instances de la relation humaine et des relations aux objets techniques déterminant les instances non-humaines, articulant leur unité active, leur configuration et leur dynamique : cf. le concept de l'actant, délimitant une zone grise par excellence, dont l'usage est devenu courant en management.

Les zones grises existent. Elles sont des lieux d'insubordination (Uber, Airbnb, plateformes, Intelligence Artificielle ...), corrélativement des lieux de la transformation de la subordination, de la transaction et de la contractualisation ... de la transformation du travail et des statuts du travail, mais également des lieux de la transformation des formes d'organisations économiques et sociales, des relations marchandes, des stratégies entrepreneuriales, de l'économie des entreprises et de l'économie dans la société ... etc. Les zones grises traitent de l'information et contribuent à la formalisation de la communication. ***Les zones grises seraient un creuset de la transformation économique et sociale, un creuset de la connaissance de la transformation des comportements humains et de la construction des structures. Elles contribuent à expliciter l'invariance de la dynamique du fonctionnement des organisations et de ses productions non intentionnelles, dont les régulations de dysfonctionnements posant des problèmes qui occupent tant les managers.***

Se pose donc la question du management dans ces zones grises, qui seraient les zones d'ajustement de la régulation des actants ... qui se pourraient être opaques et aliénantes ; qui se pourraient l'être davantage avec le développement de l'usage de l'Intelligence Artificielle générative ... si celle-ci contribue de nature à produire de la zone grise en raison des excès de son développement et de son usage. Notons que la dénégation effectue son travail, tant les problèmes posés par les activités sur les réseaux sociaux numériques et devenu un sujet dans la vie en société. L'IA contribuerait dès lors à une dérive permanente de l'équilibre généralisé, dont seuls les coûts-performances cachés peuvent évaluer l'impact inflationniste : les coûts cachés des zones grises !

Il faut envisager que le développement de l'IA générative, et de l'IA générale telle qu'annoncée en novembre 2023 par Open AI, ait pour effet de produire de la zone grise, agissant comme « Tiers actif ». Toutes les applications informatiques proposent désormais leurs offres (Copilot pour Microsoft, Gemini pour Google ...). Les zones grises représentent des « Tiers actifs » les scripts formalisent les interactions économiques et sociales, consécutivement humaines dans le travail en distanciel (cf. le mouvement évolutif les concernant), engendrent des mutations et des métamorphoses observables au seuls stades de la pétrification des comportements.

Elles transforment les situations de travail et les situations de gestion, imposant les accommodations. Elles seraient des zones de glissement de la gouvernabilité et de la dirigeance, imposant dès lors de nouvelles formes de gouvernementalité (Foucault, 1978 ; Rouvroy & al. 2013). Contribueraient-elles à réduire la conflictualité si les humains acceptent la contingence d'un statut para-subordonné ? Cela est probable, que celle-ci se déplacerait dans de nouvelles formes de contractualisation du travail et de partage des risques économiques. Serait-il souhaitable que l'homme devienne la zone grise de la machine, de sorte que se réaliserait l'intégration contractuelle et comportementale des sujets para-subordonnés (Supiot, 2000 ; Liagouras, 2004) ! Il serait réduit à créer des zones grises de respiration. Le sujet des zones grises traverse les disciplines et la responsabilité de l'entreprise et des organisations dans la société...

Ce sujet ouvre de grandes perspectives pour la recherche et pour la mutation du management tant en théorie, praxis et pratique. La recherche sur les zones grises met en perspective les grandes transformations instituantes auxquelles le sujet serait para-subordonné. Élucider, c'est ouvrir la boîte de pandore. Certes, les travaux de la recherche scientifique contribuent à relever les défis. Cependant

ils auraient à être clairvoyant, faire preuve de sagacité, à faire la place de la critique, qu'à tout le moins la controverse ne rencontre pas systématiquement la dénégation.

Il est attendu des projets de communication définissant clairement des objets de recherche et des problématiques contextualisés *in situ*. Une attention particulière sera accordée à la pertinence de la méthodologie de la recherche. Les recherches exploratoires sont bienvenues, car elles permettant d'engager les recherches longitudinales. Ne pas penser que des recherches « spot » apporteront les éclairages suffisants puisque le chercheur a lui aussi à explorer ses zones grises creuset de la découverte...

### **Comité d'organisation**

Daniel Bonnet	<a href="mailto:bonnet.daniel@outlook.com">bonnet.daniel@outlook.com</a>	06 07 34 26 92
Fabien Seraidarian	<a href="mailto:fabien.seraidarian@edu.eu">fabien.seraidarian@edu.eu</a>	
Sophie Botte	<a href="mailto:sophie.botte@skema.edu">sophie.botte@skema.edu</a>	

### **Soumission(s)**

#### **Les soumissions sont à adresser conjointement aux membres du comité d'organisation**

*Le colloque étant labellisé FNEGE, les auteurs sont invités à respecter les délais et les règles de soumission*

Soumission de l'intention de communication : au plus tard le 20 juin 2025

*Acceptation sous une dizaine de jour à compter de la réception de l'intention de communication*

Préciser le format de la soumission : Intention de communication, Article, Papiers de recherche, Posters

Soumission de la V1 : au plus tard le 15 septembre 2025

*La note aux auteurs pour la mise aux normes est transmise avec l'acceptation pour mise aux normes de la V2*

*Préciser la modalité d'inscription et de règlement : Personnel ou Bon de commande*

Soumission de la V2 : au plus tard le 07 novembre 2025

Soumission conformes aux normes

*La remise de la V2 doit intervenir dans le délai au plus tard le : selon engagement pris avec l'auteur, tenant compte du délai de remise des révisions*

### **Tarifs d'inscription** (Les tarifications sont en exonération de TVA)

Tarif général >> 290,00 €

Tarif réservé aux membres & adhérents<sup>1</sup> de l'I.P&M >> 260,00 €

Tarif si souscription à la 1<sup>ère</sup> adhésion<sup>2</sup> à l'I.P&M >> 220,00 €

### **Contacts pour information et inscription**

Soumission du bulletin d'inscription ou du bon de commande : au plus tard le 24 octobre 2025

Règlement de l'inscription : au plus tard le 07 novembre 2025

---

<sup>1</sup> À jour de leur cotisation

<sup>2</sup> La cotisation de 1<sup>ère</sup> adhésion n'est pas acceptée pour un renouvellement. Le montant de la cotisation de 1<sup>ère</sup> adhésion, en sus, est de 35,00 €

### **Projet(s) de publication**

- Revue Psychanalyse & Management (édition numérique)
- Un ouvrage collectif (version numérisée) réalisé sous la direction des membres du comité d'organisation
- *Option : Selon accord avec les auteurs, pour les articles qui ne seraient pas retenus en 1<sup>ère</sup> publication, ils peuvent être retravaillés en vue d'une soumission à la revue Psychanalyse & Management, pour une publication ultérieure en re-soumission ou en varia. Ce choix est soumis à un protocole de travail.*
- *Sera envisagée une issue de publication auprès d'autres revues pour les articles dont la thématique entre dans la ligne éditoriale*