« Manager : un métier impossible ? »

Dominic DRILLON

Professeur Management des Ressources Humaines
Psychanalyste
CeRIIM, La Rochelle Business School
CEREGE EA1722

Pour citer la référence
DRILLON Dominic (2024). « Manager : un métier impossible », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne ISSN 2739-9656* - n° 01_2024, pp. 197-208

Résumé : Cet article reprend et apporte un développement original à une « hypothèse » de S. Freud formulée en 1937 sur trois métiers impossibles. La complexité ou la difficulté à gérer actuellement (mais aussi à enseigner le management responsable), résulterait dans la combinaison de deux écueils : un certain nombre de pratiques ou dérives au sein de quelques organisations pris comme modèle et la lente mais certaine évolution de la construction du psychisme des jeunes adultes.

Mots clés : Manager responsable, Enseignement du Management, Mimétisme, exemplarité, crises, affaires … et psychanalyse

La philosophie nous apprend à douter de ce qui nous parait évident.
La propagande, au contraire, nous enseigne à accepter pour évident ce dont il serait raisonnable de douter.

Aldous Huxley

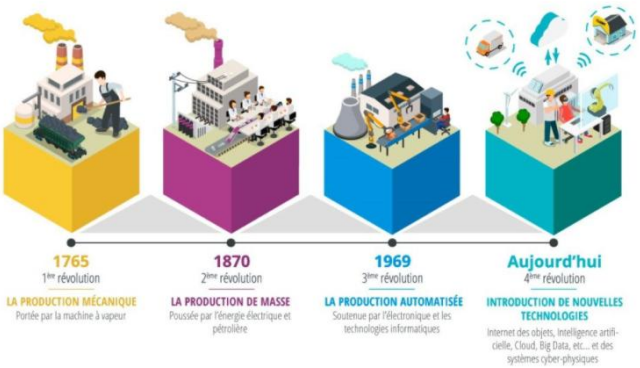
« Manager : un métier impossible ? »

Depuis 2008, le monde économique est traversé par une crise majeure. Crise qui serait imputable à des doctrines gestionnaires orientées vers la maximisation des profits à court terme[1]. Si l'on observe les trente dernières années, on constate que ce n'est pas une crise mais une succession de crises qui bouleversent notre économie et notre société. Les sciences sociales, la psychologie et la psychanalyse en particulier peuvent-elles avoir un regard critique sur le management pris comme un acte humain ? C'est l'orientation que nous tiendrons dans cet article. Notre posture sera celle d'un chercheur en Sc. de Gestion qui a pratiqué la fonction de Manager et le métier de psychanalyste et qui enseigne maintenant le management.

Nous partons du constat suivant : l'environnement professionnel a bien changé depuis la 3ème révolution industrielle sur le plan technologique, par rapports aux conditions de travail, aux aspirations, au mode de vie, à la société en générale … Par ailleurs les jeunes générations ont d'autres attentes particulièrement si elles s'orientent vers des fonctions de Managers. Ces deux phénomènes à la fois, interne à l'individu et externe (l'environnement), rendent encore plus compliqué l'apprentissage du management et son exercice.

Le management des organisations (ou des entreprises) est né lors de la seconde révolution industrielle, illustré dans le schéma ci-dessous (fin du XIXème siècle). En 2021, nous en sommes maintenant à la quatrième révolution industrielle avec l'apport massif et rapide des technologies dans tous les secteurs d'activités.

[1] David A., Hatchuel A., Laufer R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de Gestions*, Paris, Presses des Mines, collection Economie et Gestion.



Source : https://www.visiativ-industry.fr/industrie-4-0/

Selon Freud, dans un texte de 1937[2], éduquer (enseigner), soigner (guérir) gouverner (manager) constitueraient des métiers impossibles, dont les résultats seraient voués à l'échec ou à l'insuffisance. Il y a dans ces 3 métiers de l'inspiration à donner à transmettre. Alors peut-on imaginer enseigner l'impossible métier de manager ? En 30 ans, nous avons pu constater les évolutions tant au niveau du comportement des étudiants (actuels et futurs managers) que des pratiques au niveau des organisations. Pour compliquer un peu la tâche d'enseignement du management, depuis une quinzaine d'années, avec l'introduction de la RSE, le management devrait être plus responsable. En effet depuis environ 15 ans, nous ne devrions parler que de « manager responsable ». Ce qui ne veut pas dire qu'avant le management était irresponsable mais c'est pour insister sur l'impérieuse nécessité de l'être encore plus quand on est manager.

Notre contribution souligne au moins deux écueils majeurs dans la formation des jeunes managers. Le premier c'est ce qui se passe dans certaines organisations qui devraient être des modèles et le deuxième ce qui se joue dans l'évolution personnelle des jeunes générations.

Avant d'aller plus loin, il est important de resituer le contexte de l'écrit de Freud, celui où l'on parle de métiers impossibles. Le texte de Freud cité en référence n'avait pas pour finalité de parler d'enseignement encore moins de management, il était destiné à éclairer la conduite d'une psychanalyse et de sa fin. C'est de surcroit que l'auteur en est venu à parler d'enseigner et de manager. Freud même avait une vision sur beaucoup de choses (la civilisation, la culture, la religion, la société, l'art, la guerre, et non l'art de la guerre comme Sun Tzu[3]…), bref sur le monde qui l'entourait, il se référait que très peu à la vie des organisations. Il faudra attendre la 2ème moitié du XXème siècle pour que des psychanalystes se penchent sérieusement sur les organisations. Afin d'approfondir la richesse de l'apport de la psychanalyse non plus du sujet singulier comme chez Freud, mais des sujets en groupe ou de collectifs organisés (entreprises, écoles, hôpitaux, …), se reporter à l'ouvrage collectif de Gilles Arnaud[4].

A la fin du XIXème et au début du XXème, l'approche de Freud, pour son époque, est proprement révolutionnaire. Afin de comprendre et d'interpréter ses observations, Freud est allé puiser dans la mythologie. Elle lui fournissait une aide décisive pour construire une représentation de certains processus inconscients. Freud en énonce le statut dans deux formules *: « les mythes sont les rêves de l'humanité » et « la mythologie est une psychologie projetée. (Œdipe, Dionysos, Médée, Narcisse, Prométhée, Kronos et les Titans, ...),* Ce détour lui servait de modèle pour décrypter ce qu'il étudiait mais aussi pour mieux expliquer aux autres, le fonctionnement psychique.

[2] Freud S. (1937) L'analyse finie et l'analyse infinie suivi de Constructions dans l'analyse (Français) Broché – nouvelle édition PUF, 21 août 2019 Préface de Dejours C.

[3] Sun Tzu, (2008). L'art de la guerre, Flammarion, collection champs classiques.

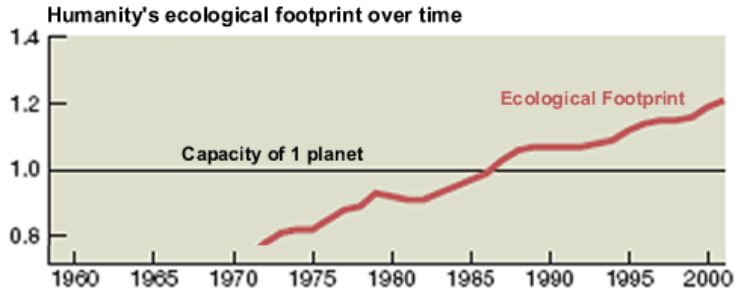
[4] Arnaud G., Fugier P., Vidaillet B. (2018). Psychanalyse des organisations, Théories, cliniques, interventions, Erès Paris, 420 pages.

Pour notre analyse, nous utiliserons la deuxième topique[5] de Freud pour tenter d'interpréter ce qui se joue au sein des jeunes acteurs au sein des organisations dans ce début du XXI^{ème} siècle. Cette topique a été développée il y a un siècle à partir de 1923.

En ce qui concerne la méthodologie, notre approche s'appuie sur une démarche constructiviste. Pour les constructivistes, le « réel » est constitué d'interprétations qui se construisent grâce aux interactions [M. Girod-Séville, V. Perret 1999]. Nous ferons appel à des données secondaires pour étayer notre démonstration, plus exactement notre interprétation. Ces données secondaires sont issues de plusieurs sources relatant les péripéties liées à deux entreprises, l'une américaine et l'autre européenne. Nous aurions pu en choisir d'autres tellement nous assistons à un déferlement de ces faits divers. Nous verrons quelle implication et répercussion sur les parties prenantes de chaque entreprise utilisée pour illustrer nos propos.

Deux « Affaires » ou fraudes retentissantes

Dans un monde de plus en plus complexe, dans un environnement incertain, parsemé de crises, de Krach et de virus, que signifie « Manager » ? Pourquoi y associer le terme « responsable » ? Est-ce un pléonasme ou un oxymore ? Pendant des décennies les managers (la plupart d'entre aux) se sont efforcés d'être de bons managers. Cela se mesurait uniquement à l'aune de leurs résultats économiques (ou financiers). Avec l'introduction et le développement de la Responsabilité Sociale (ou Sociétale) des Entreprises (RSE), la finalité des organisations devient plus large et le rôle des managers implique ou intègre désormais, qu'ils deviennent également des managers responsables. Autrement dit, qu'ils prennent non seulement en compte les aspects économiques mais également l'impact social ou sociétal et l'impact environnemental dans leurs actions et leurs décisions. Au début des années 2000, au hasard d'une conférence sur « l'avenir de la planète », nous avons été particulièrement sensibilisé par un graphique montrant l'évolution de notre empreinte écologique (voir graphique 1 ci-dessous). Ses conséquences étaient prévisibles.



Graphique 1. D'après Wackernagel M. and al. (1995

Je réalisais dès lors, que nous ne pouvions plus nous comporter avec la même insouciance vis-à-vis des ressources de notre planète. Bien sûr en fonction de notre position ou de notre rôle dans la société, que nous ayons la charge d'un pays, d'une région, d'une entreprise, d'une équipe, ou comme simple citoyen, nos actions, nos décisions, notre mode de vie, notre alimentation, notre façon de nous déplacer, entre autres, ont un impact sur l'environnement.

Quelques mois plus tard, sans qu'il y ait un lien avec cette conférence mais plutôt comme suite des scandales sur la gestion d'entreprises, nous avons reçu un courrier de l'université de Harvard, en tant que professeur de management. Ce courrier m'invitait à être vigilant sur la ou les responsabilités de la formation des Managers. Il y avait, entre autres, un petit encadré sur l'engagement que chaque étudiant d'Harvard devrait désormais prononcer lors de la remise des diplômes et ce, à partir de juin 2009.

« Je m'engage à agir dans la plus grande intégrité. En tant que Manager, mon but est de contribuer à un monde meilleur en associant des gens et des ressources pour créer, ensemble, des richesses supérieures à celles qu'un individu pourrait créer seul. »

5 Du grec "Topos" signifiant "géographie" ou « lieu ».

Nous en avons déduit que cela avait plus sûrement un lien avec l'affaire ENRON. Il faut dire que les principaux dirigeants de ladite entreprise étaient tous diplômés de ces prestigieuses institutions (Harvard, Stanford, …). Vous vous souvenez de l'affaire ENRON ? Cette entreprise a été remarquable (pédagogiquement parlant). Elle avait notamment une charte éthique très bien documentée et dans le même temps… Voici sa présentation et son historique[6] :

« Créée en 1985, la société Enron issue de la fusion entre Houston Natural Gas et Internorth sous la Direction de Kenneth Lay qui en devient le dirigeant. Très vite cette société a diversifié ses activités. À l'origine elle était un simple opérateur de gazoduc, or dès 1989, poussé par les lois fédérales sur la déréglementation, Lay son DG, va la transformer. De producteur et transporteur de gaz, elle devient une société de négoce en énergie. Jusqu'en 1990, date d'entrée de Andrew Fastow au sein de cette société, Enron connaissait une croissance régulière et équilibrée supportée par des investissements modérés. Dès 1994, l'activité de trading en électricité est généralisée pour devenir l'activité principale. En 1997 Enron se lance dans un cycle sans fin d'investissements importants. C'est aussi à partir de cette année-là qu'Enron s'implante sur le marché des produits dérivés (financiers), notamment grâce au concept de « dérivé météorologiques » (censés protéger les entreprises des risques dus aux aléas climatiques). La firme passe donc de l'industrie au commerce, puis, à des activités purement financières. ENRON s'implique toujours davantage dans le négoce, du papier à la fibre optique, sans oublier les câbles, la bande passante, le bois… de nombreux domaines sont couverts, souvent sans rapport avec l'énergie qui constitue pourtant l'activité d'origine.

En 2000, supportée par la croissance de la fin du XX^{ième} siècle, dû à l'essor des nouvelles technologies, Enron connait une évolution prodigieuse. Elle va se hisser au 7^{ième} rang des sociétés américaines, au 15ème rang des sociétés mondiales. Elle était à la tête d'une holding plutôt nébuleuse de 3 000 filiales, dont 693 étaient localisées dans un paradis fiscal : les îles Caïmans.

Si sa croissance a été fulgurante, sa chute va être encore plus rapide. En août 2000, première alerte : la crise californienne fait chuter l'action de 19 à 5 $. Lay utilise toute sa force de persuasion et redonne confiance aux analystes du marché et aux médias. Il est même élu cette année-là, Manager de l'année aux Etats-Unis.

En janvier 2001, les dirigeants d'Enron savent que les pertes enregistrées par la société sont colossales. Ils tentent de rassurer les milieux financiers. Pour cela, Lay confie la direction de l'entreprise à son adjoint Jeffrey K. Skilling. Les deux dirigeants en profitent et vendent en masse leurs actions empochant au passage 34 millions de dollars pour l'un et 17,5 millions pour l'autre. Alors que dans le même temps les salariés eux, ne peuvent pas vendre leurs stock-options, elles sont bloquées. Elles se dévaluent, tout comme la valeur de leur fonds de pension, constituée sur incitation de la direction d'Enron, à plus de 60%, par des actions de l'entreprise.

Malgré ces ventes massives de la part des dirigeants, le personnel est toujours invité à investir dans la société jusqu'en octobre 2001, date à laquelle les pertes sont pour la première fois officiellement annoncées. Malgré sa force de conviction, Lay est désormais impuissant à rassurer l'opinion. Fin 2001, la Security Exchange Commission (SEC) lance une enquête. Une série d'événements précipite alors la fin d'Enron : Dynergie retire sa proposition de rachat de l'entreprise, l'action Enron, qui constituait une valeur sure est abaissée au rang de « junk bond » (obligation à haut risque) et perd en quelques semaines toute sa valeur pour tomber sous le seuil de 1$. De ce fait, Enron est placé alors sous le régime de protection du droit des faillites américain.

Les conséquences de cette affaire sont terribles : début décembre, Enron annonce le licenciement de 8 000 employés dont 4 000 hors des Etats-Unis. Dans la faillite de l'entreprise les salariés ont non seulement perdu leur emploi, mais également leur future pension de retraite. Le fonds de pension chargé de la gestion de leurs cotisations avait investi la majeure partie du capital dans des actions Enron. Les actionnaires (dont certains employés, encouragés par la Direction et l'envolée de l'action

[6] Le scandale Enron pour les nuls et l'identification d'anomalies via la théorie des réseaux | Captain Economics
Captain' est simplement un jeune docteur en Sciences de Gestion (Finance) de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

initiale) ayant investi leur épargne dans les actions Enron ont vu leur capital fondre et disparaître sans qu'ils puissent faire quoi que ce soit. Pour les salariés, plus de présent, plus d'avenir.

Ce n'est pas terminé, les fournisseurs et sous-traitants vont également enregistrer une perte d'activité. En effet toutes les entreprises qui travaillaient pour Enron, perdent ce marché. Donc au-delà des licenciements directs d'Enron, il faudrait ajouter de nombreux licenciements indirects probablement le double.

Dans cette chute, des états tels que la Floride ou la Californie vont également subir des pertes importantes à travers les fonds de pension.

Ce n'est pas terminé (et c'est là également que la RSE est intéressante en nous sensibilisant à l'ensemble des parties prenantes dans une organisation), les créanciers d'Enron perdent les emprunts qu'Enron avait contracté auprès d'eux. Ils ne seront jamais remboursés. De nombreuses banques sont concernées (aux Etats-Unis, de même qu'en Europe).

Enfin, pour les Dirigeants, le management et le cabinet d'audit, normalement chargé de contrôler les activités et la régularité des comptes ...l'impact sera terrible. Ces professions sont pour longtemps discrédités, d'où la réaction probable de l'université d'Harvard dont l'image de cette chute aurait pu être ternie s'il n'avait pas réagi.

Essayons de comprendre comment ce séisme a pu se produire. Nous suspectons que cette croissance rapide pour une entreprise, n'aurait pu se faire sans l'appui, le soutien de réseaux politiques. Cette remarque est particulièrement adaptée au cas d'Enron. Lay est issu du monde politique, avant de prendre la direction d'Enron, il a été secrétaire à l'énergie sous Ronald Reagan. Son modèle de développement pensé pour Enron dépend du développement de la déréglementation en matière de politique énergétique. Enron a su contourner tous les obstacles à son expansion en accélérant le processus de déréglementation grâce aux nombreux appuis de Lay. Durant des années, le groupe Enron a en effet dissimulé ses pertes en multipliant les sociétés offshores. Plus de 3.000 sociétés ont été créées pour masquer les pertes, et aussi créer des bénéfices (artificiels).

Attardons-nous maintenant un peu sur Arthur Andersen (AA), le cabinet chargé du contrôle des comptes de la société Enron. Son fondateur, Arthur, un immigré suédois, était très exigeant sur la qualité et l'honnêteté dans le domaine de la comptabilité. Sa devise était *« Think straight, talk straight ».* De son vivant, la société a toujours joui d'une réputation d'excellence. Ses successeurs n'ont pas semble-t-il gardé le même cap. Dans l'affaire Enron, AA aurait non seulement aidé les dirigeants à dissimuler les pertes dans la comptabilité, mais en plus, ils auraient détruit les preuves susceptibles d'être embarrassantes. Il y avait manifestement un conflit d'intérêt, AA était à la fois auditeur et conseiller de l'entreprise. À la suite de cette affaire, AA, membre des « big five » (les 4 autres étant : Deloitte, Ernst & Young, KPMG et Price-Waterhouse-Cooper) disparait du paysage mondial de l'audit. Il avait été reconnu coupable d'avoir manipulé et dissimulé des données stratégiques pour son client Enron.

Avant son démantèlement (2002) AA avait le profil suivant :

- *9.3 milliards de dollars de revenus*
- *85 000 employés*
- *390 bureaux dans 94 pays*[7]

En 2001, AA aurait touché de la part d'Enron 27 M de $ au titre de ses activités de consulting et 25 M de $ pour les fonctions d'audit.

L'objectivité semble le point le plus difficile à obtenir si le contrôleur est lié aux dirigeants de la société qu'il contrôle. Donc, immédiatement ou presque après cette affaire, une main sur le cœur, l'autre sur la bible, les gouvernements américains et européens s'étaient empressés de concocter des nouvelles normes de contrôle plus drastiques « *dans un souci d'éthique* ». Parmi les plus importantes figuraient la loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis et la loi de sécurité financière (LSF) en France. Cette

[7] Communiqué de presse d'Andersen du 11 octobre 2001 sur le site de La Profession comptable.

dernière stipule ainsi formellement la séparation de l'audit et du conseil. Autrement dit, un cabinet ne peut pas conseiller un client dont il certifie déjà les comptes. Dormez bien braves gens, La transparence et la régulation doivent désormais régner !

Alors après cette affaire ENRON et les décisions capitales et courageuses qui ont suivi, prises par des grandes nations, on pouvait penser que nous étions définitivement à l'abri de nouvelles affaires. Eh bien non, 2 ans plus tard, en 2003, plus près de chez nous, le scandale de Parmalat[8] éclatait.

« Vive l'éthique dans les affaires ! » « Vive l'entreprise morale ! » Entendus lors du Forum économique mondial de Davos, ces cris traduisent un vœu : que le capitalisme rebondisse sur des bases assainies. Au moment même où ce désir s'exprimait, l'énormité de l'affaire Parmalat éclatait au grand jour. Qualifié de plus grand scandale financier en Europe depuis 1945, il laisse présager des ondes de choc terribles.

Parmalat[9] était l'exemple d'une réussite impulsée par la dynamique de la mondialisation libérale. Petite firme familiale de distribution de lait pasteurisé établie dans les environs de Parme dans les années 1960, elle s'est développée grâce à l'habileté de son fondateur, M. Calisto Tanzi, et aux généreuses subventions de l'Union européenne. Dès 1974, Parmalat se mondialisait et s'installait au Brésil, puis au Venezuela et en Equateur. Elle multiplia les filiales et créa des sociétés relais dans des territoires offrant des facilités fiscales (île de Man, Pays-Bas, Luxembourg, Autriche, Malte), puis dans des paradis fiscaux (îles Caïmans, îles Vierges britanniques, Antilles néerlandaises). En 1990, elle entrait en Bourse, s'affirmant comme le septième groupe privé d'Italie et occupant la première place mondiale sur le marché du lait de longue conservation. Ce colosse employait quelque 37 000 salariés dans plus de trente pays, et son chiffre d'affaires atteignait, en 2002, 7,6 milliards d'euros, une somme supérieure au produit national brut d'Etats comme le Paraguay, la Bolivie, l'Angola ou le Sénégal...

Ce formidable succès valait au dirigeant, M. Tanzi, d'être considéré comme l'une des figures de l'establishment italien, membre de la direction de la Confindustria (le Medef local). Et à l'action Parmalat était une des valeurs sûres de la Bourse de Milan.

Jusqu'au 11 novembre 2003. Ce jour-là, des commissaires aux comptes expriment des doutes sur un investissement de 500 millions d'euros effectué sur le fonds Epicurum, basé aux îles Caïmans. Aussitôt, l'agence Standard & Poors abaisse la notation des titres Parmalat. L'action chute. Au même moment, la Commission des opérations de Bourse demande des clarifications sur la manière dont le groupe compte rembourser des dettes qui arrivent à échéance fin 2003. L'inquiétude s'empare des créanciers et des détenteurs d'actions. Dans le but de rassurer, la direction de Parmalat annonce alors l'existence d'une cagnotte de 3,95 milliards d'euros déposés dans une agence de la Bank of America aux îles Caïmans. Et présente un document, établi par cette banque américaine, attestant la réalité du montant indiqué. La direction joue à quitte ou double. Soit chacun se tranquillise, l'action remonte et les affaires reprennent, soit la méfiance demeure et l'effondrement menace.

A cet instant décisif, la Bank of America affirme que le document exhibé par Parmalat pour prouver l'existence des 3,95 milliards d'euros est... un faux ! Un document à en-tête approximatif, grossièrement falsifié au scanner ! L'action s'effondre. En quelques jours, elle ne vaut presque plus rien. Plus de 115 000 investisseurs et petits épargnants se retrouvent floués, certains ruinés. On va vite apprendre que l'endettement de Parmalat s'élève à 11 milliards d'euros ! Et que comme dans les autres scandales (Enron, Tyco, Worldcom, Ahold, ... ; il a été sciemment dissimulé, depuis des années, au moyen d'un système frauduleux à base de malversations comptables, de faux bilans, de documents truqués, de bénéfices fictifs et de pyramides complexes de sociétés offshore emboîtées les unes dans les autres de manière à rendre impossible la traçabilité de l'argent et l'analyse des comptes.

[8] L'affaire Parmalat - Plateforme Paradis Fiscaux et Judiciaires (stopparadisfiscaux.fr) consulté le 05/04/2021

[9] Le scandale Parmalat, par Ignacio Ramonet (Le Monde diplomatique, février 2004) (monde-diplomatique.fr) consulté le 05/04/2021

Permanente, la fraude restait indétectable, au point que, la veille encore du scandale, la Deutsche Bank par exemple avait acquis 5,1 % du capital de Parmalat, et que des analystes recommandaient fortement (« strong buy ») l'achat de titres du groupe... Des cabinets d'audit comme Grant Thornton ou Deloitte & Touche et de grandes banques comme Citigroup sont accusés de complicité. Et la nocivité des paradis fiscaux, une fois encore, soulignée[10]*. L'affaire prend une ampleur planétaire.*

Pourtant, après la faillite d'Enron, les partisans de la mondialisation libérale affirmaient que c'en était fini des patrons voyous, des entreprises fripouilles et de l'horreur économique. Et que cette affaire avait été en fin de comptes bénéfique, puisqu'elle aurait permis au système de se corriger. Le scandale Parmalat prouve qu'il n'en est rien[11].

Au cœur du système on retrouve deux autres cabinets d'audit : Grant Thornton et Deloitte et Touche. Contrairement à AA, ils ont depuis changé de nom mais n'ont pas du tout disparu. Également dans l'affaire, six sociétés écrans logées au Luxembourg. Le procès de Milan porte sur des manipulations des cours boursiers de l'action Parmalat. Dans une première étape (procédure négociée), Fausto Tonna, le bras droit de Calisto Tanzi, et dix autres personnes ont été condamnés à des peines d'abord très lourde (allant de 8 à 18 ans de prison) mais au fil des appels et cassation, leur peine fut réduite à des durée allant de 10 mois à deux ans et demi de prison ferme (ce qui devait vraiment dissuasif pour d'autres candidats à de tels agissements). En 2011, Parmalat a été racheté par Lactalis avec le soutien de deux banques françaises (Crédit Agricole et Société Générale). Lactalis, ça ne vous rappelle rien ?

À l'origine de ce scandale Parmalat, de cette fraude de plus de 14 milliards d'euro, un homme, un simple expert-comptable, Fausto Tonna, devenu directeur financier. Dépeint comme irascible et violent, il terrorisait ses collaborateurs. Rien à voir avec un expert de la finance issue d'une grande école et forgé à la City ou à Wall Street. Il était pourtant considéré par ces proches comme un expert de la finance mondiale et du droit fiscal. Il opérait de façon artisanale de son petit bureau de moins de 10 m^2 pour dissimuler pendant plus de 10 ans les pertes de la société. Malgré la fraude colossale, les outils utilisés étaient vraiment artisanaux. Pour contrefaire des documents il utilisait ciseaux, colle, photocopie, scanner, … Après la révélation de l'affaire ils ont tenté de détruire les preuves (papiers, marteau, ordinateurs, …).

Alors quel rôle de la comptabilité dans ces affaires ? Le concept de modèle comptable d'une entreprise (partie double) lui permet de représenter son activité, son patrimoine et les événements économiques traversés. Cela n'a rien à voir avec de la comptabilité créative comme le dit avec humour un spécialiste de cette discipline. Le fonctionnement du système économique et les représentations qui en sont faites *par les théories économiques générales influencent sa représentation tirée de la comptabilité. À son tour, le modèle comptable influence la représentation que l'économie se fait de l'entreprise : il façonne la firme autant qu'il est un modèle de l'organisation (Hopwood, 1987)*[12].

C'est ce double jeu voire le double « je » qui nous ramène à la psychanalyse. Lorsque Freud a mis en évidence ou plutôt démontré la présence et le rôle de l'inconscient chez l'Homme, ce fut une révolution, certains, de nos jours, ne l'admettent toujours pas. L'inconscient est un ensemble de processus fait de pulsions, de désir et de processus psychologique dynamique comme des « impressions » ou des affects qui échappent à la connaissance, qui ont été refoulés hors du champ de la conscience mais qui restent très actifs. L'inconscient est comme la partie invisible de l'iceberg, la plus importante. Freud a dû se battre auprès de ses pairs pour justifier l'Inconscient. « On nous conteste de tous côtés le droit d'admettre un psychique inconscient et de travailler scientifiquement avec cette hypothèse. »[13] *Les études en neurophysiologie ont depuis conforté ce qui n'était à l'époque de Freud, qu'une hypothèse.*

---

[10] Bauchet P., (2003) Concentration des multinationales et mutation de l'État, CNRS éditions, Paris.

[11] Ramonet I. (2004) https://www.monde-diplomatique.fr/2004/02/RAMONET/10686

12 Hopwood A. (1987), "The archaeology of accounting systems", Accounting, Organizations and Society, vol.12, n°3, pp. 207- 234

[13] Freud S., "Métapsychologie", Idées Gallimard, Paris, 1977, p 66.

A travers ces deux scandales financiers (nous n'avons pas retenu ici Lactalis) nous avons pu repérer l'impact de certaines parties prenantes, les cabinets d'Audit, le rôle de la comptabilité, les liens avec les réseaux politiques.

Enseignement du Management

Revenons à l'enseignement du management au sens général. Il n'y a pas si longtemps que cela des enseignants en finance, prêchaient à nos étudiants comment maximiser les profits. Bien évidemment dans un jeu à somme nulle, s'il y a des supers gagnants (très peu) il y a des grands perdants (beaucoup). Ne parlons pas de l'enseignement de « l'optimisation fiscale » qui a beaucoup de succès auprès des étudiants (avant même qu'ils aient à optimiser quoi que ce soit). Le système des Business School américaines, bien-sûr à l'avant-garde dans ces domines ont distillé leurs « bonnes pratiques » au sein de tout le système de l'enseignement supérieur mondial, où des stratégies « agressives » (forte expansion) sont enseignées. Ainsi nos étudiants, devenus de grands managers, ont été formés en super joueurs de Monopoly. Combien de société actuellement, et non des moindres, sont en faillites virtuelles (accumulation de dettes réelles) ou sont tellement endettées qu'elles ne survivent que sous perfusions et il suffit d'un grain de sable pour que le château de cartes s'écroule.

Aux États-Unis, en Europe et dans presque toute la planète, les banques centrales ont abaissé leurs taux d'intérêt très rapidement après la crise de 2008 pour éviter que le navire sombre (effondrement systémique). Face au constat de l'inefficacité de cette stratégie, elles ont apporté des liquidités supplémentaires (ce qui a est appelé : le Quantitative Easing ou QE). Cela correspond à prêter de l'argent artificiel (parfois à des taux négatifs) aux entreprises et aux États (ce qui est à notre avis encore plus grave) qui peuvent ainsi s'endetter sans fin, ou presque. C'est comme si le monde des affaires et de la vie publique étaient passés du réel au virtuel. Depuis la pandémie et ses conséquences économiques, c'est encore pire et cela risque d'être durable !

L'Homme est faible, il le sait, il met en place des systèmes de contrôle et d'audit mais qui ne fonctionnent pas toujours. On peut ajouter la croyance forte : le marché est autorégulateur et donc qu'il n'est pas nécessaire de le surveiller (toujours la main invisible). Est-ce de l'intérêt général ou du particulier ? Pour ceux qui pensent que cette question est nouvelle, je rappellerai cette citation de Jean MERSCH fondateur du CJD (CJP en 1938). *« Nous ne sommes pas seulement chargés de intérêts particuliers mais nous avons à prendre part de nos responsabilités collectives (…) Lorsque nous prenons une* ***décision*** *personnelle, nous sommes obligés de réfléchir aux conséquences qu'elle peut avoir non seulement pour nos confrères ou nos collaborateurs, mais aussi pour la société tout entière. »*

Beaucoup peut-être se demande ce que vient faire la psychanalyse dans le domaine de la gestion. En apparence tout les oppose. Si la gestion est la Science de l'action, la psychanalyse est la science de la relation. Malgré tout, elles peuvent être complémentaires dans la compréhension de ce qui se joue dans les Organisations au niveau de ses acteurs.

Dès le début des années 2000, et comme à la suite de la conférence citée plus haut, nous avons ajouté à notre enseignement du Management (Management des Hommes ou des équipes, ou Management et Leadership, car le terme est utilisé dans de nombreux contextes), cette définition toute personnelle :

Un Manager Responsable :

- A conscience, que l'entreprise dans laquelle il est intégré, joue un rôle économique, social et doit respecter l'environnement dans lequel elle évolue.
- Au souci de l'impact de ses décisions sur l'Organisation.
- Son éthique le conduit à respecter ses collaborateurs, ses collègues et les droits élémentaires des personnes avec qui il est en relation d'affaire.

A cette ébauche de définition, aujourd'hui il faudrait probablement ajouter :

- Doit être à même d'exercer ses fonctions de manière cohérente, tout en intégrant à la fois ses objectifs de performance, les attentes de ses parties prenantes et en gérant (au mieux) les injonctions paradoxales qu'il reçoit.

Tout d'abord qu'est-ce qu'un manager et/ou le management ? Difficile de trouver une réponse universelle qui fasse l'unanimité à cette question. Pour certains le management est un "art", celui de mobiliser des énergies (des talents ou des compétences) en vue d'atteindre un objectif commun. Pour Loubat (2006)[14] cet objectif commun est une construction. *« D'un point de vue psychologique, un objectif commun procède littéralement d'une illusion d'optique, s'agissant d'une représentation socialement construite pour laquelle nul ne connaît exactement le sens que les autres y investissent ».* C'est un ensemble de connaissances, de savoir-faire et de savoir être au service d'une œuvre collective. Pour d'autres, c'est un métier, une fonction. Un manager est une personne qui « pilote » une équipe, souvent aussi un budget. Il définit les méthodes et les priorités qui permettront d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Les Canadiens lui substituent parfois le terme de gestionnaire. Dans le contexte professionnel, gérer et manager sont assez proches.

Il faut déjà opérer une distinction entre exercer des responsabilités et ce qu'être responsable veut dire. L'entreprise s'est construite à l'origine sur une organisation très hiérarchique quasiment militaire. Elle était le reflet de la culture de l'époque, fondée sur la notion d'obéissance et ainsi il existe à travers le contrat de travail, un lien de subordination. Selon le code édicté sous Napoléon 1er (globalement toujours appliqué). Ainsi, un salarié dans une organisation n'est pas considéré comme responsable de ses actes, d'où son obligation d'obéir à celui qui est responsable à sa place, l'employeur. A la fin du XX^{ième} siècle les managers[15] ont reçu une délégation opérationnelle dans la chaine du commandement. Actuellement, les managers ont une responsabilité plus étendue - économique, sociale et/ou sociétale, et environnementale –

A ce stade de notre article la question posée est de savoir comment un jeune, un apprenti manager, peut-il intégrer des valeurs de responsabilité quand il est témoin de nombreuses fraudes ou délits, qui s'étalent dans la presse, dans le monde des organisations, mais pas seulement ?

Ce qui se joue en interne à tout individu né après 1970 : de la deuxième topique au Manager :

Dans Métapsychologie, Freud nous proposait une structure de la psyché en deux parties. L'une rationnelle, consciente, l'autre irrationnelle, inconsciente. Entre les deux, il intégrait la notion de subconscient. Dans sa deuxième topique, il proposait une construction de l'appareil psychique en trois états ou instances :

Le « Moi » représente en quelque sorte l'organe de médiation qui assure l'intégrité, la régulation et l'unité de la personne (même si cette unité est illusoire). Il permet l'adaptation de l'individu à la réalité.

Le « Ça », représente l'ensemble des forces composant l'énergie pulsionnelle inconsciente. Instance sans lois, ni espace, ni temps, c'est ce qu'il y a de plus primitif en l'homme. Il ne fait pas de distinction entre réel et imaginaire. Deux grandes pulsions cohabitent en son sein les pulsions de vie (autoconservation) et les pulsions de mort (agressivité). Le « ça », c'est ce qui nous pousse à agir, et à créer, il n'obéit qu'au principe de plaisir.

Enfin le « Surmoi », est l'instance qui s'apparente à la « conscience morale », c'est l'ensemble des interdits sociaux. Si la fonction du « Moi » est d'essayer de protéger l'individu, celle du « Surmoi » est de protéger l'espèce, le groupe dans lequel l'individu évolue. Il se constitue lors des différentes phases œdipiennes par l'identification au modèle parental et l'intériorisation des valeurs morales et des contraintes sociales.[16] (Voir une représentation schématique ci-dessous).

Bien évidemment ces trois instances sont étroitement liées, il existe une dynamique entre elles. Le « Moi » gère plus ou moins bien la situation, il arrive à endiguer les pulsions du « Ça » grâce au

[14] Loubat, J. R. (2006). Le management ou l'art de faire réussir les entreprises humaines. *Empan*, n° 61(1), 24-29. doi:10.3917/empa.061.29.

[15] Nous n'utilisons pas le concept trop français de « Cadre » car certains cadres n'encadrent qu'eux-mêmes et donc ne sont pas des managers dans notre définition.

[16] Drillon D. (2008) Le bonheur d'être névrosé et comment surtout ne pas en sortir, L'Archipel, Collection Archipsy, 978-2-8098-0032-6, p 286.

soutien du « Surmoi » et à l'effet du refoulement et des mécanismes de défense. Il subit également la pression du monde extérieur, le réel. Il est comme tiraillé entre principe de plaisir et principe de réalité, entre pulsion de vie et pulsion de mort. A ces trois instances, Freud ajoute deux composantes complémentaires : « L'Idéal du Moi » qui facilite l'intégration des valeurs (essentiellement parentales ou sociétales), des règles, des interdits, du groupe. C'est un modèle idéalisé, auquel chacun essaie de se conformer et de s'identifier. Alors que le « Moi Idéal » est une posture narcissique mythique du « Moi » bloqué dans la toute-puissance infantile.

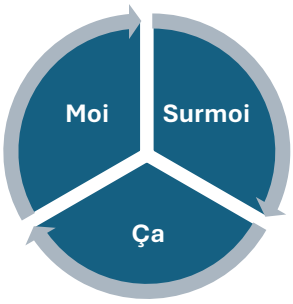


Schéma adapté de : Drillon (2008)

Or, depuis un siècle, la construction et la représentation par Freud du fonctionnement psychique, la société a beaucoup évolué. Ces changements ont eu un impact sur les individus, sur la construction de leur psychisme. Nous verrons comment l'autorité agit sur l'instance du « Surmoi », comment la stabilité joue au niveau de « l'Idéal du moi », lui-même lié au « Surmoi » et comment les modifications de « l'image de Soi » et la perte d'influence du « Surmoi », laissent apparaître un quatrième élément que nous appelons « Hyper Ego ». Pour Hannah Arendt[17] l'Autorité est entrée dans une crise généralisée (son livre fut publié en 1968). Cette crise touche toutes les sphères de la société : le politique, la religion, l'école, la famille, les organisations, la religion, l'éducation. Tout ceci, conduit à altérer l'Autorité, particulièrement dans l'esprit des plus jeunes. Ceci va se traduire au cours du développement psychique sur la personnalité de chacun par une « réduction » de l'influence du « Surmoi ». Intéressons-nous maintenant à « l'Idéal du Moi » l'instance facilitatrice des valeurs sociales et parentales qui seront intégrées dans le « Surmoi ». Pour que « l'Idéal du Moi », puisse faire son travail de « catalyseur » en facilitant l'intégration au sein du « Surmoi » des valeurs parentales et/ou sociétales, il faut que le père (qu'il soit présent ou absent) fasse séparation entre l'enfant et sa mère afin de rompre leur relation fusionnelle faute de quoi l'enfant ne pourrait jamais advenir à l'état de « sujet » autonome.

On constate presque partout (sauf dans les états totalitaires) une diminution de « l'Autorité » au profit de plus de liberté individuelle. Avec l'avènement de « l'enfant roi », une augmentation du rôle de l'image et des réseaux sociaux sur les individus, particulièrement les plus jeunes, cela amène une atrophie du « Surmoi ». Par un principe d'homéostasie[18] cette réduction laisse entrer dans le fonctionnement de la personnalité une nouvelle composante que nous nommerons « Hyper Ego ».

[17] Harendt H. (1968) La crise de la Culture, Folio Essais, Paris ,1989

[18] Caractéristique d'un écosystème qui résiste aux changements (perturbations) et conserve un état d'équilibre même fragile.

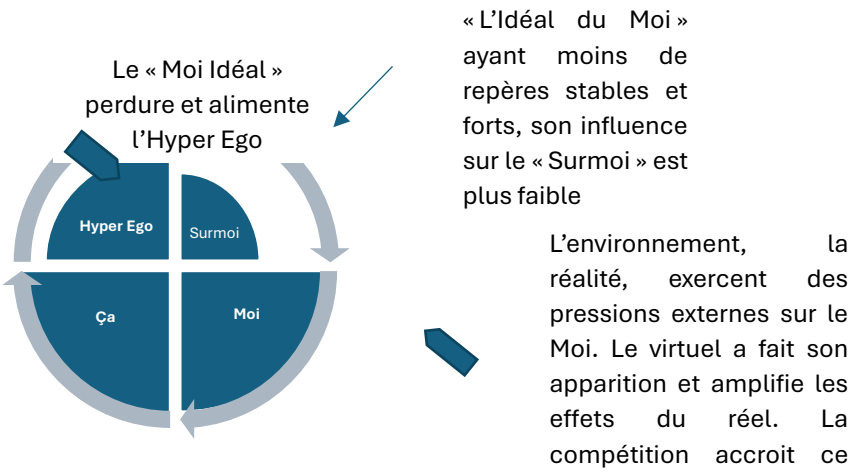


Schéma adapté de : Drillon (2008)

Moins soutenu par le « Surmoi », les réponses d'un individu sont ainsi plus impulsives. Il devient plus compulsif, dans la quête de sensations fortes, de besoins à satisfaire immédiatement. Il a besoin sans arrêt d'être rassuré, son « Hyper Ego » ne lui donne qu'un simulacre de puissance, il le sait plus ou moins consciemment. La pression de l'environnement sur le « Moi » est plus forte du fait d'une compétition accrue. Le « Moi » ainsi chahuté incite l'individu à se construire un avatar pour se construire un espace virtuel. Pour diminuer son angoisse, il peut également adopter des comportements addictifs.

Quand des jeunes arrivent à l'université ou dans des business school, plus ou moins guidés ou influencés dans leurs choix d'orientation, leur personnalité est déjà en partie constituée sur ce paradigme-là. Ce qu'ils voient et sentent dans leur environnement, ce sont justement les faits divers mis en exergue par les médias. Ce bruit ambiant annihile la parole du parent, du professeur. L'exemplarité du Maître, si elle se manifeste, peut-elle vaincre le bruit de fond de l'actualité, des médias et des réseaux sociaux des vrais infos et des fake news ? N'avez-vous jamais été confronté durant un cours de management sur des propos du type : *« oui, c'est bien ce que vous nous enseignez mais dans la réalité ce que l'on voit, c'est différent. »*

Nous avons commencé cet article par la double proposition de Freud, à savoir que Manager et Enseigner sont des métiers impossibles. A travers deux exemples de management frauduleux et l'incontournable évolution de la construction psychique des individus, nous avons pointé la difficulté d'enseigner cette discipline, le management, sans se livrer à un périlleux exercice d'équilibriste. La violence intrinsèque du système économique est difficilement métabolisable par un esprit dont les repères se sont construits davantage sous l'influence des médias et des réseaux sociaux que sur une lente maturation illustrée d'exemples et d'expériences. La réalité du travail se cantonne désormais dans l'ici et maintenant sans vision ni perspectives.

Bien sûr la difficulté à enseigner et exercer le management de nos jours, ne se limite pas à ces deux aspects : dégradation de l'environnement extérieur, qui ne peut plus être utilisé comme modèle projectif positif et l'évolution de la construction psychique (interne), mais à notre avis, cela y contribue largement.

Nous sommes passés d'une période où les managers avaient une excellente formation technique mais n'avaient pas, pour la plupart, bénéficié d'enseignement du management, à une période actuelle, où cet enseignement est bien présent mais ne peut pas être étayé sur des racines personnelles solides et des modèles projectifs positifs. La plupart des managers commençaient leur carrière comme ouvrier pendant quelques mois avant d'avoir à diriger une équipe. Le fait que nous ayons de plus en plus d'étudiants réalisant leur parcours en alternance peut-il rééquilibrer ou réenchanter le management ? L'accroissement de la compétition entre les entreprises a réduit la profondeur de vision des dirigeants qui vont désormais privilégier la rentabilité à court terme, plutôt que la pérennisation et le développement harmonieux de l'organisation.

Bibliographie

Arnaud G., Fugier P., Vidaillet B. (2018). Psychanalyse des organisations, Théories, cliniques, interventions, Erès Paris, 420 pages.

Bauchet P., (2003) Concentration des multinationales et mutation de l'État, CNRS éditions, Paris.

David A., Hatchuel A., Laufer R. (2012). Les nouvelles fondations des sciences de Gestions, Paris, Presses des Mines, collection Economie et Gestion.

Drillon D. (2008) Le bonheur d'être névrosé et comment surtout ne pas en sortir, L'Archipel, Collection Archipsy, 978-2-8098-0032-6, p 286.

Enriquez, E. (1997). Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise. Paris : Desclée de Brouwer.

Enriquez, E. (2007). Clinique du pouvoir. Les figures du maître. Ramonville Saint-Agne : érès

Enriquez, M. (2003). Le délire en héritage. Dans R. Kaës et H. Faimberg, Transmission de la vie psychique entre générations (p. 82-112). Paris : Dunod.

Freud S., (1977). "Métapsychologie", Idées Gallimard, Paris, p 66

Freud S. (1937). L'analyse finie et l'analyse infinie suivi de Constructions dans l'analyse (Français) Broché – nouvelle édition PUF, 21 août 2019 Préface de Dejours C.

Freud S., (1923) Le Moi et le Ça, Paris, Payot, coll. "Petite Bibliothèque Payot", 2010 (ISBN 2-228-90568-2)

Girod-Séville M., Perret V. [1999] « Fondements épistémologiques de la recherche », chapitre 1, in R.A. Thiétart et coll., Méthodes de recherche en management, Dunod, p. 13-33

Gori, R. (2016). Gouverner, éduquer et analyser : trois métiers impossibles ? *Cliniques méditerranéennes*, 94(2), 159-176. doi :10.3917/cm.094.0159.

Harendt H. (1968) La crise de la Culture, Folio Essais, Paris ,1989

Loubat, J. R. (2006). *Le management ou l'art de faire réussir les entreprises humaines. Empan, no 61(1), 24-29. doi :10.3917/empa.061.29.*

Maugeri S., « Qu'est-ce que « manager ? », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 8 | 2016, mis en ligne le 14 juin 2016, consulté le 29 avril 2021. URL: http://journals.openedition.org/nrt/2738; DOI : https://doi.org/10.4000/nrt.2738

Sun Tzu, (2008). L'art de la guerre, Flammarion, collection champs classiques.

Le guide des compétences du manager nouvelle génération : http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/manager_et_responsable_cle752f94.pdf

Ramonet I. (2004) https://www.monde-diplomatique.fr/2004/02/RAMONET/10686

Le scandale Enron pour les nuls et l'identification d'anomalies via la théorie des réseaux | Captain Economics

L'affaire Parmalat - Plateforme Paradis Fiscaux et Judiciaires (stopparadisfiscaux.fr)

http://jfboeuf.chez-alice.fr/enron.pdf (sur l'affaire ENRON)

https://journals.openedition.org/nrt/2738 des interviews sur des managers ***